

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес освіти
Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)
Західноукраїнський національний університет (Україна)
Зеленогурський університет (Польща)
Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)
Люблінська політехніка (Польща)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Одеський національний економічний університет (Україна)
Поморська вища школа в Старогарді Гданському (Польща)
Університет Догус (Туреччина)
Університет імені Коменського (Словаччина)
Університет Нортумбрія (Англія)
Університет Яна Кохановського (Польща)
Хмельницький національний університет (Україна)
Шаньдунський університет мистецтв (Китай)
Ясський технічний університет імені Георгія Асакі (Румунія)

МАТЕРІАЛИ

IX Міжнародної науково-практичної конференції
«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»



м. Вінниця

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет
Українська асоціація розвитку менеджменту та бізнес освіти
Державний університет «Житомирська політехніка» (Україна)
Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна)
Західноукраїнський національний університет (Україна)
Зеленогурський університет (Польща)
Львівський державний університет внутрішніх справ (Україна)
Люблінська політехніка (Польща)
Національний університет «Львівська політехніка» (Україна)
Національний університет «Одеська політехніка» (Україна)
Одеський національний економічний університет (Україна)
Поморська вища школа в Старогарді Гданському (Польща)
Університет Догус (Туреччина)
Університет імені Коменського (Словаччина)
Університет Нортумбрія (Англія)
Університет Яна Кохановського (Польща)
Хмельницький національний університет (Україна)
Шаньдунський університет мистецтв (Китай)
Ясський технічний університет імені Георгія Асакі (Румунія)

МАТЕРІАЛИ

IX Міжнародної науково-практичної конференції

«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»

Вінниця

ВНТУ

2026

Ministry of Education and Science of Ukraine
Vinnytsia National Technical University
Ukrainian Association for the Development of Management and Business Education
Zhytomyr Polytechnic State University (Ukraine)
Vasyl' Stus Donetsk National University (Ukraine)
State Tax University
Western Ukrainian National University (Ukraine)
University of Zielona Góra (Poland)
Lviv State University of Internal Affairs (Ukraine)
Lublin Polytechnic (Poland)Lviv Polytechnic National University (Ukraine)
Odessa National Polytechnic University (Ukraine)
Odessa National Economic University (Ukraine)
Pomeranian Higher School in Starogard Gdański (Poland)
Dogus University (Turkey)
Comenius University in Bratislava (Slovakia)
University of Northumbria (England)
Khmelnitsky National University (Ukraine)
Jan Kochanowski University (Poland)
Shandong University of Economics (China)

MATERIALS

of the

IX International Scientific and Practical Conference
**«MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF FINANCIAL
AND INNOVATION-INVESTMENT PROCESSES IN UKRAINE»**

Vinnytsia
VNTU
2026

УДК [336+330.341.1](477)

C-89

Видається за рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України

Редакційна колегія: **І. Ю. Єпіфанова**, доктор економічних наук, професор,
В. В. Джеджула, доктор економічних наук, професор

C-89 Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції 12–13 березня 2026 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця : ВНТУ, 2026. – 450 с.

ISBN 978-617-8163-90-7 (PDF)

В матеріалах конференції висвітлено доповіді вітчизняних та іноземних науковців, які розглянуто на IX Міжнародній науково-практичній конференції 12-13 березня 2026 року в м. Вінниця.

УДК [336+330.341.1](477)

Роботи подаються в авторській редакції. Редакційна колегія не несе відповідальності за достовірність інформації, яка наведена в роботах, та залишає за собою право не погоджуватися з думками авторів на розглянуті питання.

ISBN 978-617-8163-90-7 (PDF)

© Вінницький національний технічний університет,

укладання, оформлення, 2026

UDC [336+330.341.1](477)

Published by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University of the Ministry of Education and Science of Ukraine

Editorial Board: I. Yu. Yepifanova, Doctor of Economics, Professor,

V. V. Dzhedzhula, Doctor of Economics, Professor

Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine. Materials of the IX International Scientific and Practical Conference March 12–13, 2026: a collection of scientific papers [Electronic resource]. – Vinnytsia : VNTU, 2026. – 450 p.

ISBN 978-617-8163-90-7 (PDF)

The conference materials cover the reports of domestic and foreign scientists, which were considered at the IX International Scientific and Practical Conference on March 12-13, 2026 in Vinnytsia.

UDC [336+330.341.1](477)

The works are submitted in the author's edition. The editorial board is not responsible for the accuracy of the information, provided in the works, and reserves the right to disagree with the views of the authors on these issues.

ISBN 978-617-8163-90-7 (PDF)

© Vinnytsia National Technical University, 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

<i>Катерина Миколаївна Мельник</i> КАПІТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	1
<i>Катерина Юріївна Соколюк, Ігор Юрійович Соколюк</i> ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ АГРАРНИХ РИНКІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД	4
<i>Тетяна Василівна Жибер</i> СПРОМОЖНІСТЬ ВИКОНАВЦЯ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ ПРИ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	7
<i>Ростислав Сорока</i> ВІЙСЬКОВІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ	11
<i>Yaroslav Mozharivskyi</i> FINANCIAL MECHANISMS FOR THE RESTORATION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN TERRITORIAL COMMUNITIES	13
<i>Єлизвета Кулікова</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	16
<i>Вікторія Руденко</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІСКАЛЬНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗМІН НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	19
<i>Оксана Вінницька</i> ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ	23
<i>Людмила Дідковська</i> ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТВАРИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ	26
<i>Ірина Попова, Сергій Андрієнко</i> ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	29
<i>Тетяна Королюк</i> СТРУКТУРА ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	33
<i>Павло Бондаренко</i> ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ	37

<i>Любов Молдаван</i> ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ЗДОРОВ'Я СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ УГІДЬ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ.....	40
<i>Людмила Яценко</i> СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	44
<i>Сергій Шелудько</i> ФІНАНСИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ В АРХІТЕКТУРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	47
<i>Надія Головай</i> ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	51
<i>Людмила Яценко</i> СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ	54
<i>Петро Миколайович Боровик, Ірина Олександрівна Удовенко, Роман Михайлович Рудий, Михайло Васильович Шемякін</i> ФІСКАЛЬНІ ВАЖЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В ЦАРИНІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ	57
<i>Оксана Онищенко, Аріна Никифорова</i> КРАУДФАНДИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	59

СЕКЦІЯ 2. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

<i>Олена Борисівна Жарікова, Лариса Гаврилівна Михальчишина</i> АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ МІЖНАРОДНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ІНСТРУМЕНТІВ.....	62
<i>Анна Володимирівна Чернихівська</i> REGENERATIVE SERVICE AND COMPETITIVENESS ADVANCEMENT IN HOSPITALITY AND TOURISM.....	65
<i>Олена Віталіївна Гончаренко</i> ГЛОБАЛЬНА ДИНАМІКА R&D-ВИТРАТ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	67
<i>Максим Леонідович Осадчий</i> ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ УРБАНІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ.....	70
<i>Тетяна Зурабівна Гвініашвілі</i> CYCLICITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS	73

<i>Людмила Удова, Олена Шубравська, Катерина Прокопенко</i> РИЗИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОДОВОЛЬЧИХ СИСТЕМ СВІТУ ТА УКРАЇНИ.....	76
<i>Раїса Володимирівна Грінченко</i> CURRENT STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPONENTS OF UKRAINE'S INNOVATION INFRASTRUCTURE.....	80
<i>Ольга Олександрівна Левицька, Ігор Євгенович Бараняк</i> МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ	82
<i>Тетяна Валеріївна, Гринько, Богдан Завалій</i> ВПЛИВ РІВНЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МСБ НА МОЖЛИВІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ.....	85
<i>Ірина Городняк, Мар'яна Яворська</i> ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ	88
<i>Андрій Завербний, Мар'яна Псуй, Станіслав Луговський</i> ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ, МОДЕРНІЗУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	91
<i>Наталія Олегівна Коваль</i> РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	94
<i>Наталія Олегівна Коваль, Константин Григоров</i> ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	96
<i>Олег Рубель, Марина Кузнецова, Ольга Лабунська</i> СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	98
<i>Валерія Писарькова</i> ЕКОСИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	102
<i>Larysa Zomchak</i> REBUILDING THROUGH INNOVATION: MODELING UKRAINE'S DEVELOPMENT PATH AMONG EUROPEAN ECONOMIES	105
<i>Оксана Литвин, Ірина Кирилюк</i> ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ	107

<i>Інна Заблодська, Світлана Гречана</i> МОНИТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ ЦИКЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ	110
<i>Ольга Розгон</i> ЕЛЕКТРОМОБІЛЬ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ОБ'ЄКТ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ	114
<i>Людмила Гейко</i> СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	116
<i>Андрій Краєвський</i> ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ	118
<i>Вікторія Миколаївна Ільченко, Вікторія Віталіївна Любченко</i> LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	121
<i>Андрій Миколюк</i> ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ	123
<i>Антон Клименко</i> ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРУКТУРИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЦІЛЕЙ ЙОГО ОЦІНКИ.....	126
СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	
<i>Оксана Олександрівна Адлер</i> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	129
<i>Віталій Володимирович Зянько, Аліна Сергіївна Яцун</i> ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	132
<i>Оксана Володимирівна Нікішина, Наталія Іванівна Носова</i> ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКАХ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....	135
<i>Діана Ігорівна Самойленко, Наталія Миколаївна Гуляєва</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ	138
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Світлана Віталіївна Циганюк</i> УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	141

<i>Тетяна Василівна Ткачук</i> СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ.....	144
<i>Юлія Володимирівна Терешко, Аліна Дмитрівна Сечіна</i> АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ІНДИКАТОРІВ.....	147
<i>Діана Самойленко, Наталія Гуляєва</i> ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	151
<i>Ірина Вороніна, Наталія Гуляєва</i> ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	154
<i>Андрій Єременко</i> ЗАЛУЧЕННЯ ПРИВАТНОГО КАПІТАЛУ В СЕКТОРИ ПОДВІЙНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ: НОВИЙ ПРІОРИТЕТ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	157
<i>Леся Барабаш</i> ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПОВЕДІНКОВОГО ВПЛИВУ НАСЕЛЕННЯ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	161
<i>Вікторія Шамота</i> ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СЕКТОРУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	165
СЕКЦІЯ 4. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД	
<i>Наталія Вікторівна Бурєннікова</i> РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.....	168
<i>Віталій Володимирович Зянько, Віталіна Вячеславівна Коновал</i> УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА	172
<i>Оксана Безсмертна, Карина Семенчук</i> СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОТОВАРІВ УКРАЇНИ	175
<i>Алла Миколаївна Лисенко</i> РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ФОРМУВАННЯМ	178

<i>Анатолій Леонідович Бержанір</i> НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ	180
<i>Наталія Віталіївна Андрушкевич, Анастасія Васиївна Польова</i> РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	182
<i>Єлизавета Іванівна Михайленко</i> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ МІЖНАРОДНОГО ТЕРОРИЗМУ ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	185
<i>Інна Анатоліївна Бержанір</i> ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА	187
<i>Інна Дейнега, Андрій Фігун</i> МЕДИЧНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ - СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ	189
<i>Владислава Дмитрівна Камаєва</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	192
<i>Людмила Миколаївна Ткачук, Віталій Сергійович Шолота</i> ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	195
<i>Світлана Євгенівна Борисова, Олена Миколаївна Крук</i> ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ	198
<i>Вікторія Вікторівна Ткаченко</i> ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	201
<i>Сергій Андрійович Завербний, Наталія Віталіївна Топчак</i> ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ТА ГІБРИДНИХ РИЗИКІВ	203
<i>Наталія Косар, Павло Заяць</i> ДЕТЕРМІНАНТИ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ І МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРВЕНЦІЇ НА РИНКУ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН	206
<i>Сергій Колотуха</i> СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	209

<i>Оксана Онищенко, Макар Назаренко</i> ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ	213
<i>Тетяна Шевченко</i> ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	216
<i>Руслана Гумінська</i> НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА	218
<i>Ольга Рулінська</i> РИНОК ОРГАНІЧНОЇ АКВАКУЛЬТУРИ ЄВРОПИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	221
<i>Юлія Буй, Лілія Мариневич</i> SUCCESSFUL ADVERTISING CAMPAIGN PROJECTS: STRATEGIC PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT	225
<i>Маріанна Кічурчак</i> ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	228
<i>Наталія Олегівна Коваль, Ангеліна Цвігун</i> ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХІДНИХ МОДЕЛЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	230
<i>Олена Москвічова</i> ЦЕНТРИ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ТА АВІАЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ.....	232
<i>Геннадій Лавроненко</i> ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ	235
<i>Віталій Волощенко</i> ПОДАТКОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ	239
<i>Ірина Валеріївна Причена</i> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	242
<i>Stanislav Gorbachenko, Olena Chepurna, Nikita Razinkin, Vladislav Skidan</i> FRAMEWORK AS A MANAGEMENT TOOL	245
<i>Єлизавета Біленко</i> УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ	248

<i>Любов Філатова, Микола Прадівляний</i> ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕВОЛЮЦІЙНИХ РОЗРИВІВ	251
<i>Олександр Трегубов</i> ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	254
<i>Галина Погрішук</i> ШЛЯХИ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	256
<i>Ірина Прекас</i> ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ	260
<i>Наталія Стручок, Валерій Дунаєвський</i> ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВІ РИНКУ В ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКОВОЇ КОН'ЮНКТУРИ	263
<i>Антон Валерійович Каспирович</i> АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ	265
<i>Віталій Володимирович Брославський</i> КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	267
<i>Владислава Дмитрівна Камаєва</i> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	270

СЕКЦІЯ 5. УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

<i>Наталія Миколаївна Данилюк</i> РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ТА PR-СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОДУКТУ	273
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко</i> AGILE FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS AS A FACTOR IN BUILDING BUSINESS RESILIENCE TO CRISES	276
<i>Оксана Анатоліївна Онищенко, Кобріна Віталіївна Кобріна</i> РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА	279
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Максим Віталійович Гордієнко</i> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЕЛІТ ТРАНС»	282
<i>Валерій Валентинович Чичотка</i> SYSTEMATIZATION OF PRINCIPLES FOR ASSESSING ENTERPRISE POTENTIAL.....	285

<i>Vladyslav Kuznietsov</i> EXPANDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BEYOND A SINGLE SECTOR	288
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Олексій Петрович Паровой</i> ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»	290
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Макогін Владислав Ігорович, Макогін Владислав Ігорович</i> ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД «ВПОЛІ».....	292
<i>Оксана Онищенко, Ксенія Татарчук</i> УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ	295
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Ірина Вікторівна Коняга</i> УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА».....	298
<i>Лілія Петрівна Руда, Віталій Ярославович Стрелецький</i> БАГАТОКУЛЬТУРНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ	301
<i>Ніна Олександрівна Корнелюк</i> ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРМАКС ГРУП»).....	304
<i>Любов Дзюбенко, Аліна Савчук</i> УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	307
<i>Марина Мельникова</i> ЩОДО ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА	310
<i>Ірина Юрійівна Єніфанова, Євгеній Григорович Шевчук</i> ПРИНЦИПИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....	313

<i>Ірина Нестеренко, Олександр Семенов</i> ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ	315
<i>Ruslana Levkina, Yana Kotko, Oksana Kulinich</i> STRATEGIC IMPERATIVES FOR THE INCLUSIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES WITHIN THE BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION PARADIGM	319
<i>В'ячеслав Васильович Дзеджула, Дмитро Григорович Шевчук</i> ПОКАЗНИКИ І МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЕНЕРГОЗБЕРЕЖЕННЯ В МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДАХ.....	322
<i>Максим Сергійович Пахомов, Наталя Юріївна Єршова</i> ВПЛИВ СИМЕТРИЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА СТАБІЛЬНІСТЬ СТРАХОВОГО РИНКУ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У SOLVENCY II.....	326
<i>Тетяна Дмитрівна Нечипоренко, Максим Віталійович Гордієнко</i> УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЕЛІТ ТРАНС»	330
СЕКЦІЯ 6. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА, ФІНТЕХ ТА ІТ-ІНСТРУМЕНТИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ	
<i>Наталія Петрівна Юрчук</i> ДАНІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У ПЛАТФОРМНІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	333
<i>Світлана Михайлівна Ганзюк, Євгенія Сергіївна Судак</i> МІСЦЕ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРИ ФІНАНСІВ	336
<i>Яна Дербеньова, Вікторія Журило</i> ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF CONSUMER BEHAVIOR TRANSFORMATION.....	339
<i>Олена Анатоліївна Біловодська, Уляна Мирославівна Подолян</i> КОРИСТУВАЦЬКИЙ КОНТЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ	342
<i>Ілона Юріївна Думанська</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДАНІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ МЕРЕЖ ДІАСПОРИ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ІТ-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	345
<i>Olga Degtiareva, Tetiana Kuklinova, Valeriia Slatvinska, Volodymyr Hura, Oleksandr Zadereiko</i> MODERN CONTEXT OF DIGITAL RESILIENCE AND RISK MANAGEMENT IN AI-RELATED INNOVATION PROJECTS	348

<i>Галина Сергіївна Кукель</i> ІННОВАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ	351
<i>Артур Ременяк, Микола Шевчук, Руслан Шевчук</i> ФІНАНСОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УКРАЇНІ.....	354
<i>Олег Церкавнюк, Ірина Білик</i> МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ DIGITAL-СИСТЕМ	357
<i>Інна Дейнега, Ігор Клим</i> МОДЕРНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ	359
<i>Ольга Дубінчук, Ганна Костенко</i> РОЗВИТОК БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	363
<i>Маркіян Трач</i> ЦИФРОВІЗУВАННЯ ДОКУМЕНТАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР РОЗВИВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ	366
<i>Олена Анатоліївна Сметанюк, Дмитро Олександрович Цісар</i> ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ЦИФРОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	369
<i>Liliia Nikiforova, Anatolii Shyian</i> CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION.....	372
<i>Оксана Музиченко-Козловська, Юрій Паньків</i> МАРКЕТИНГОВІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД	375
<i>Ольга Кирильчук, Олена Красота</i> НОВА АРХІТЕКТУРА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	378
<i>Юлія Улянич, Костянтин Улянич</i> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ.....	382
<i>Ірина Нестеренко</i> ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПЛАТФОРМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	385
<i>Світлана Бурденюк</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ ТА ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ВЗАЄМОДОПОВНЮЮЧІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-РИНКУ УКРАЇНИ	389

<i>Тарас Данилович, Олександр Бунак, Ігор Паньків</i> СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІТ-СФЕРИ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	392
<i>Роман Миколайович Пасічник, Валерія Юріївна Корчорба</i> МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	396
<i>Микола Нагорянський, Денис Вербас</i> ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ..	400
<i>Максим Годлевський</i> ТЕНДЕНЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	403
<i>Владислав Сидорчук, Інна Сидорчук</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: НАСЛІДКИ ТА РИЗИКИ	407
<i>Ольга Георгіївна Ратушняк, Марія Михайлівна Кацага</i> ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	410
<i>Вікторія Яновська, Олена Пилипенко, Максим Ходаківський</i> МАРКЕТИНГ SAAS-ПРОДУКТІВ: АНАЛІТИЧНІ МОДЕЛІ ТА МЕТРИКИ УПРАВЛІННЯ ЗРОСТАННЯМ.....	413
<i>Вікторія Вікторівна Гурочкіна, Ганна Олександрівна Панасенко</i> ТЕХНОЛОГІЧНИЙ СУВЕРЕНІТЕТ ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	416
<i>Лілія Благодир</i> ЦИФРОВА ВАРТІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЕКОСИСТЕМ.....	419
<i>Ілона Юріївна Думанська</i> ІНТЕГРАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДАНІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ МЕРЕЖ ДІАСПОРИ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ІТ-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	425
<i>Дмитро Олегович Герасименко</i> REENGINEERING PAYMENT PROCESSES IN THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITAL ASSETS	428
<i>Єлизавета Зелінська</i> ЦИФРОВА ВАЛЮТА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ (CBDC) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ	431

КАПІТАЛІЗАЦІЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Уманський національний університет

Анотація: У статті досліджено роль капіталізації банківського сектору України у забезпеченні фінансової безпеки держави через аналіз функцій банківського капіталу, нормативів достатності та сучасних тенденцій розвитку банківської системи в умовах макроекономічної нестабільності.

Ключові слова: банківський капітал; капіталізація банків; фінансова безпека держави; банківська система України; достатність капіталу; банківське регулювання.

Abstract: The article examines the role of the capitalization of Ukraine's banking sector in ensuring the financial security of the state through the analysis of the functions of bank capital, capital adequacy standards, and current trends in the development of the banking system under conditions of macroeconomic instability.

Keywords: bank capital; bank capitalization; financial security of the state; banking system of Ukraine; capital adequacy; banking regulation.

Фінансова безпека держави визначається здатністю її фінансової системи стабільно функціонувати, ефективно перерозподіляти ресурси та протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. У структурі фінансової системи ключову роль відіграє банківський сектор, оскільки саме банки забезпечують мобілізацію заощаджень, кредитування економіки та функціонування платіжної інфраструктури.

В умовах макроекономічної нестабільності, воєнних ризиків і трансформації фінансових ринків особливого значення набуває капіталізація банків, що визначає їхню здатність поглинати збитки та зберігати платоспроможність. Достатній рівень капіталу виступає фундаментом фінансової безпеки, оскільки забезпечує стабільність банківської системи та запобігає системним кризам.

Банківський капітал є власним ресурсом банку, який виконує три базові функції:

1. захисну – покриття збитків від ризикових операцій;
2. регулятивну – забезпечення відповідності нормативам;
3. операційну – фінансування активних операцій.

Згідно з міжнародними стандартами Basel III, достатність капіталу оцінюється через співвідношення регулятивного капіталу до ризик-зважених активів. Мінімальний рівень загального капіталу становить 10,5% з урахуванням буферів, а базового капіталу першого рівня – не менше 4,5 %.

Сучасна структура банківського капіталу включає:

- базовий капітал першого рівня (CET1);
- додатковий капітал першого рівня (AT1);
- капітал другого рівня (Tier 2).

Така структура підвищує якість капіталу та здатність банків протидіяти ризикам.

Аналіз статистичних даних свідчить про збереження достатнього рівня капіталізації банківської системи України за останні роки.

Відповідно до даних НБУ щодо пруденційних нормативів банківської системи, станом на 1 січня 2026 року обсяг регулятивного капіталу досяг 290,8 млрд грн, що на 22 млрд грн, або на 8 %, перевищив рівень показника на 1 січня 2025 року.

Водночас через активне зростання кредитного портфеля банків протягом 2025 року показники достатності капіталу дещо зменшилися, однак вони й надалі суттєво перевищують встановлені нормативні вимоги. Зокрема:

- норматив достатності регулятивного капіталу при мінімально допустимому рівні 10% становив 15,83 %;

- норматив достатності капіталу першого рівня (за вимоги не менше 7,5 %) становив 15,54 %;
- норматив достатності основного капіталу першого рівня (за мінімального значення 5,625 %) також становив 15,54 % [1].

Зазначені показники істотно перевищують мінімально встановлені нормативи, що свідчить про наявність капітального буфера для покриття потенційних збитків.

У структурі банківських ресурсів частка власного капіталу зберігається на стабільному рівні, що забезпечує фінансову стійкість навіть за умов високої невизначеності.

Важливим індикатором якості капіталу є частка базового капіталу першого рівня. В українських банках вона перевищує 90 % регулятивного капіталу, що відповідає міжнародним стандартам фінансової стабільності.

Оцінка стійкості банківської системи України засвідчує її здатність функціонувати навіть у усупереч суттєвим викликам війни та економічної невизначеності. За результатами стрес-тестування, більшість банків зберігають достатній рівень капіталу навіть у негативному сценарії розвитку економіки [2].

Сукупна потреба банків у додатковому капіталі за результатами оцінки стійкості становить незначну частку від загального обсягу регулятивного капіталу, що свідчить про високу системну стійкість банківського сектору.

Банківська система також демонструє прибутковість, що формує внутрішні джерела капіталізації. Позитивні фінансові результати сприяють накопиченню капіталу та зміцненню фінансової безпеки.

Регуляторна політика у сфері достатності капіталу, що реалізується Національним банком України, спрямована на підтримання належного рівня капітальних буферів як інструменту забезпечення макрофінансової стабільності.

Макрофінансова стабільність. Достатній рівень капіталу зменшує ймовірність банкрутств банків і системних криз. Це сприяє стабільності фінансового ринку, збереженню платіжної дисципліни та безперервності фінансових потоків.

Захист інтересів вкладників. Капітал банку виступає гарантією виконання зобов'язань перед клієнтами. Висока капіталізація підвищує довіру населення до банківської системи, що є важливим чинником фінансової стабільності.

Підтримка економічного розвитку. Капітал визначає можливості банків щодо кредитування. Чим вищий рівень капіталу, тим більший обсяг кредитних операцій може здійснювати банк без порушення нормативів ризику.

Зниження системного ризику. Капітал виступає буфером проти макроекономічних шоків, валютних коливань та кредитних ризиків. Це зменшує ризик поширення фінансової нестабільності на реальний сектор економіки.

Сформовані капітальні буфери знижують ефект «ланцюгової реакції», за якої проблеми окремих банків можуть трансформуватися у системну фінансову кризу. У макрофінансовому контексті це означає зниження волатильності фінансових ринків, стабілізацію інвестиційного середовища та підвищення економічної безпеки держави загалом.

Попри позитивну динаміку, існують фактори, що можуть обмежувати подальше зміцнення капітальної бази банків:

- високі макроекономічні ризики;
- обмежені можливості зовнішнього фінансування;
- підвищене податкове навантаження на банківський сектор;
- зростання кредитних ризиків у корпоративному секторі.

Вирішення цих проблем потребує узгодженої політики регулятора та держави щодо підтримки стабільності банківської системи.

Отже, капіталізація банків є ключовим чинником фінансової безпеки держави, що визначає стійкість банківської системи, рівень довіри до фінансових інститутів та можливості економічного розвитку. Аналіз показників капіталізації банків України свідчить про достатній рівень капіталу та відповідність міжнародним стандартам, що формує основу макрофінансової стабільності.

Подальше зміцнення капітальної бази банків має бути стратегічним пріоритетом державної фінансової політики, оскільки від цього залежить стабільність фінансової системи та економічна безпека країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стійкість українських банків: капітал фінустанов перевищив 290 млрд грн. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/14/166202270/> (дата звернення : 23.02. 2026)
2. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості (12.2025 р. - 01.2026 р.) URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-122025-r-012026-r> (дата звернення : 23.02. 2026)

Мельник Катерина Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів. банківської справи та страхування, Уманський національний університет, Умань, e-mail: kate_melnyk@ukr.net

Melnyk Kateryna M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University, Uman, e-mail: kate_melnyk@ukr.net

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ АГРАРНИХ РИНКІВ: ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД¹

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Анотація. Досліджено трансформацію інвестиційного клімату України під впливом воєнного стану із огляду на економічну стійкість та гуманітарні виклики. Надано обґрунтування інвестиційної привабливості, що визначено не лише отриманням потенційного прибутку, а й стратегічною роллю України у гарантуванні глобальної продовольчої безпеки. Здійснено аналіз адаптивних моделей поведінки інвесторів, ролі державних гарантій та обґрунтовано актуальність збереження людського капіталу в сільських територіях як основної умови для відновлення АПК.

Ключові слова: інвестиційна стійкість; аграрна дипломатія; воєнна економіка; продовольча безпека; людський капітал; переробка; AgroTech; відновлення.

INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL MARKETS: CHALLENGES FOR UKRAINE DURING THE WAR

Abstract. The paper examines the transformation of Ukraine's investment climate under the influence of martial law, taking into account economic stability and humanitarian challenges. It provides justification for investment attractiveness, which is determined not only by potential profits, but also by Ukraine's strategic role in ensuring global food security. An analysis of adaptive models of investor behaviour and the role of state guarantees is carried out, and the relevance of preserving human capital in rural areas as a prerequisite for the restoration of the agro-industrial complex is substantiated.

Keywords: investment stability; agrarian diplomacy; war economy; food security; human capital; processing; AgroTech; recovery.

Аграрний сектор України функціонує в умовах безпрецедентних екзистенційних викликів обумовлених війною. За таких умов традиційні підходи до оцінки інвестиційної привабливості, що базувалися на вартості активів та логістичній стабільності, є не досить релевантними. Натомість набувають актуальності концепції адаптивності та соціальної значущості. Так як Україна не просто утримує позиції на ринку, а формує нову модель аграрної дипломатії, де інвестиції розглядаються як внесок у глобальну продовольчу безпеку.

Інвестиційна привабливість - це насамперед довіра. У воєнний час інвестори поділяються на три основні категорії, що подані на рис.1. серед яких ключову роль відіграють стійкі внутрішні інвестори через їх зацікавленість у досягненні довгострокових цілей.

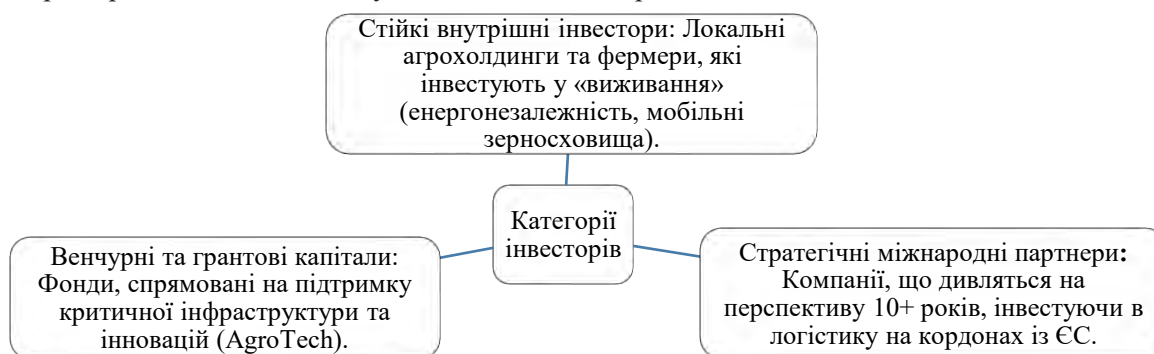


Рис.1. Основні категорії інвесторів у воєнний період

¹ Публікацію підготовлено за конкурсною темою НДР "Консолідація ресурсів і підвищення ефективності їх використання в контексті зміцнення обороноздатності та повоєнного економічного відновлення" КПКВК 6541230

Пріоритетність таких інвесторів обумовлена зміною горизонту планування із десятиріч до кварталів (при цьому довгострокові перспективи не втрачають своєї актуальності), що зобов'язує державу створювати «безпекові парасольки», використовуючи механізми страхування військових ризиків.

Окрім того змінилися пріоритети й щодо об'єктів інвестування. З посиленням зовнішніх ризиків приходить до інвесторів розуміння того, що жодна інвестиція в техніку чи землю не виправдає себе без залучення людей. Воєнний період призвів до загострення дефіциту кадрів, причиною чого стали мобілізаційні процеси та міграція. За таких умов посилюється роль автоматизації та цифровізації процесів, що дасть можливість зменшити залежність від людини. Важливим фактором, що впливає на інвестиційну привабливість АПК через призму збереження людського капіталу стає інвестиційна привабливість регіону, що прямо залежить від рівня соціальної інфраструктури та безпеки, яку агропідприємство здатне забезпечити своїм працівникам.

Україна є не просто учасником ринку - вона є гарантом стабільності для багатьох країн Африки та Азії. Це створює нову форму інвестиційної привабливості. В процесі цього виникає таке явище, як етичне інвестування, в ході якого світові фонди здійснюють вкладення грошових коштів в український агробізнес як у місію зі збереження життя мільйонів людей.

При цьому виникає різка потреба у таких об'єктах, як агро-логістичні хаби. Для створення таких хабів передбачено залучення інвестицій у портову інфраструктуру Дунаю та в «залізничний шовк» на західних кордонах, що є стратегічно важливим для всього континенту [1].

Гостро постає питання екологічної стійкості та «зеленого» відновлення. Так, як війна завдає нищівного удару по екології (забруднення ґрунтів, знищення лісосмуг), відновлення має відбуватися за принципом Build Back Better (будувати краще, ніж було) [2]. Воно включає в себе регенеративне землеробство, при якому здійснюються інвестиції в технології No-till з метою збереження вологи та родючості пошкоджених земель.

Невід'ємним елементом цього принципу також є біоенергетика, в основу якої закладено переробку аграрних відходів у біометан. Це робить агропідприємства енергонезалежними та знижує собівартість продукції [3].

Ще одним напрямом застосування принципу Build Back Better є органічне виробництво:, так як попит на екологічно чисту продукцію в ЄС є доволі високим, це дає шанс малим фермерам на високу маржинальність [4].

Не слід забувати і про роль держави у сприянні розвитку ринку. Державна політика, яка включає в себе надання субсидій та стратегічного партнерства, сприятиме у вирішенні багатьох проблем ринку.

У воєнний час роль держави трансформується. Основними векторами діяльності держави в такий період є стимулювання створення доданої вартості «на місцях» [5], спеціальні умови для інвесторів у деокупованих територіях, інтеграція в Спільну аграрну політику (CAP) ЄС [6].

Одним із найспецифічніших викликів воєнного періоду, який став окремим інвестиційним напрямом, є розмінування. Безпека земель — це базова умова будь-якої інвестиційної привабливості [7]. Однією із безпекових потреб даного часу є автоматизація розмінування. З цією метою інвестори все частішекладають кошти в українські стартапи, що розробляють автономні машини для розмінування та дрони з магнітометричними датчиками.

Важливу роль у процесі розмінування полів посідає дистанційне зондування. З цією метою використовуються супутникові знімки для аналізу пошкоджень ґрунтів [8].

У воєнний час агроінвестор стає «архітектором безпеки» громад. Розвиток кооперації та соціальні інвестиції забезпечують стабільність орендних відносин. Крім того, будівництво «сухих портів» на кордоні з Польщею, Румунією та Словаччиною є інвестиціями в «артерії», які неможливо заблокувати морем [1]. Європейські компанії вже розглядають українські агрофірми як частину свого виробничого ланцюга.

Відповідно до Закону України № 771/97-ВР, впровадження систем контролю якості є обов'язковим для виходу на світові ринки [9]. На основі аналізу Держстату та поточних викликів, можна виділити етапи від стабілізації до експансії українських брендів із маркуванням «Made in Ukraine».

Висновок. У воєнний період інвестиційна привабливість аграрного сектору України трансформується від суто фінансових показників до моделі «аграрної дипломатії», де вкладення капіталу розглядаються як стратегічний внесок у глобальну продовольчу безпеку. Ключовими

чинниками відновлення стають адаптивні моделі поведінки інвесторів, розвиток автономного розмінування та логістичних хабів на західних кордонах, а також перехід до принципу Build Back Better, що передбачає впровадження біоенергетики, регенеративного землеробства та цифровізації для подолання дефіциту людського капіталу. Державна політика при цьому зміщується в бік страхування воєнних ризиків, стимулювання переробки з високою доданою вартістю та інтеграції в спільну аграрну політику ЄС, що дозволяє українським брендам еволюціонувати від стабілізації до міжнародної експансії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. Київ: Кабінет Міністрів України, 2025. 110 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu/zviti-pro-vikonannya-ugodi-pro-asociaciyu> (дата звернення: 03.03.2026).
2. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3): February 2022 – December 2023. Washington, D.C.: World Bank Group, 2024. 174 p. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021324115085807> (дата звернення: 03.03.2026).
3. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2030 року : схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text>
4. Захарчук О. В. Світовий ринок овочів та Україна. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 3–7. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/2.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
5. Деякі питання надання грантів бізнесу : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.06.2022 № 738 (зі змінами від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
6. The Common Agricultural Policy: 2023-27: European Commission. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance/key-policy-objectives-cap-2023-27_en (дата звернення: 03.03.2026).
7. Про протимінну діяльність в Україні : Закон України від 06.12.2018 № 2642-VIII (в редакції від 2024 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2642-19#Text> (дата звернення: 03.03.2026).
8. Ukraine Recovery Plan: Materials of the Working Group "Audit of War Damage". 2024. URL: <https://recovery.gov.ua/>
9. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (в редакції від 01.01.2024). URL: (дата звернення: 03.03.2026).

Соколюк Катерина Юрійвна к.е.н., доцент, докторант, старший науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Соколюк Ігор Юрійович пров. інженер відділу ринкових механізмів і структур Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Kateryna Yuriivna Sokoliuk PhD in Economics, Associate Professor, doctoral student, senior researcher of the Department of Market Mechanisms and Structures of the State Organization "Institute Of Market And Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

Ihor Yuriyovych Sokoliuk Senior Engineer, Department of Market Mechanisms and Structures of the State Organization "Institute Of Market And Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

Спроможність виконавця як ключова умова ефективності використання публічних фінансових ресурсів при невизначеності

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація. Публікацію присвячено дослідженню спроможності виконавців бюджетних програм як однієї з ключових передумов забезпечення ефективного використання публічних фінансових ресурсів в умовах невизначеності. Запропоновано умови забезпечення спроможності виконавців бюджетних програм до змін у системі публічних фінансів України та окреслено перспективи її посилення.

Ключові слова: ефективність видатків бюджету; публічне бюджетування; спроможність виконавців бюджетних програм; управління результативністю; цілі державної політики.

The capacity of implementers as a key condition for the efficient use of public financial resources under uncertainty

Abstract. The publication is devoted to the study of the capacity of budget program implementers as one of the key conditions for ensuring the efficient use of public financial resources under conditions of uncertainty. The conditions for ensuring the capacity of budget program executors to make changes in the public finance system of Ukraine are proposed and the prospects for its strengthening are outlined.

Keywords: efficiency of budget expenditures; public budgeting; capacity of budget program implementers; performance public management; public policy objectives.

Реформа публічного адміністрування є фундаментальною реформою в Україні, спрямованою на розбудову цифрової, сервісно орієнтованої держави на засадах європейських принципів публічного врядування, а спроможність публічної адміністрації ухвалювати ефективні рішення є ключовою умовою євроінтеграції. Дорожня карта реформи публічного адміністрування України передбачає розроблення стратегій реформування систем публічного управління та управління публічними фінансами на 2026–2030 роки, тому Стратегію реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки станом на березень 2026 року схвалено, тоді як Стратегія управління державними фінансами на 2026–2030 роки знаходиться на етапі затвердження. Ключовими вимогами обох стратегій є підвищення ефективності діяльності публічного сектору через належне управління, що зумовлює потребу подальшого поглиблення розуміння змісту та контексту ефективності.

Ефективність бюджетних видатків та видатків інших публічних цільових фондів через декларування програмно-цільового методу управління грошовими ресурсами розглядається у рамках програмування завдань та напрямів витрат з досягнення цілей. Така ефективність знаходиться на перетині кількох великих дослідницьких традицій, які сьогодні зосереджені на еволюції від бюрократичної вертикалі до державного сервісного управління, коли підставою до витрачання публічних коштів, акумульованих у суспільства, є не виконавець наказів у вертикалі державної служби, а менеджер цінності, яка створена публічним сектором спільно із представниками суспільства та на їхню користь. Саме цей підхід до витрачання публічних коштів вводить поняття адаптивної (динамічної) спроможності державних службовців та працівників публічної сфери на керівних посадах у публічний контекст і пояснює, чому формальне виконання показників державної, місцевої чи бюджетної програми ще не означає досягнення цілі державної політики. Тому вивчення і вимірювання суспільної цінності як складника цілі державної політики – найбільш інноваційний та дискусійний аспект у оцінці ефективності видатків публічних фінансових ресурсів, які далі для спрощення називатимемо видатками з бюджетів.

У сучасній теорії публічного управління та бюджетування ефективність бюджетної програми розкладається на чотири виміри: 1) затрат; 2) продукту; 3) ефективності витрат (що включає економію та відповідність плану, які інколи можуть вступати у протиріччя при виконанні програми); 4) спроможність виконавця досягти цілі державної політики. Спроможність виконавця є найменш формалізованим у традиційних бюджетних системах, але науково найбільш дискусійним і практично найбільш критичним показником для оцінки.

Конкуруючи у різних стратегічних програмах цілі та бюрократичні обмеження ускладнюють управління результативністю та ефективністю як її складовою у публічному секторі [1], оскільки жорсткі формальні цілі на основі зарані прописаних завдань, особливо якщо ці завдання сформульовані за попередніми традиціями чи слугують інтересам поза межами спроможності і відповідальності виконавців (затверджені вищими центральними органами влади) обмежують розвиток спроможності як підлеглих, так і менеджерів публічного сектору. Автори виходять з того, що системи управління результативністю потенційно можуть приносити користь працівникам, організаціям та суспільству, однак у державному секторі вони часто працюють неефективно через специфічні інституційні обмеження. В умовах чіткого попереднього регламентування завдань та показників виконавці зосереджені на формалізації фактичних показників, а не на пошуку забезпечення усіх складників ефективності при досягненні поставленої цілі. Ефективність заміщується майже повністю звітуванням про результати, які відповідають плановим. Ризик відповідальності за зміну проміжного результату на користь більш ефективного досягнення стратегічної цілі не дає змоги менеджерам змінювати звичний спосіб діяльності упродовж бюджетного року, а попереднє детальне затвердження заходів у традиційному складі фрагментує програми при спробі переформатування діяльності виконавця.

Управління результативністю використання грошових ресурсів у публічному секторі має внутрішню суперечність, оскільки система ефективного державного управління на сьогодні одночасно має виконувати дві функції: а) забезпечувати контроль і підзвітність за діяльність, що використовує публічні кошти (accountability – *англ.*); б) стимулювати ініціативність у пошуку найбільш ефективного досягнення результату через персональний розвиток найнятих у публічну службу працівників. Ці функції часто конфліктують, оскільки посилення формалізації процедур оцінювання результатів через введення все нових показників, що забезпечується також цифровізацією процесів, спрямовані на контроль, тоді як розвиток ініціативності і професійності у пошуку більш ефективних рішень потребує гнучких та довірчих відносин між менеджером і працівником.

Оскільки формальні системи оцінювання часто переважають над механізмами забезпечення інноваційного підходу у публічному секторі, особливо на рівні держави, а не місцевого самоврядування, то в умовах викликів і невизначеності державний сектор стає більш неповоротким та крихким із своїми середньостроковими, жорстко регламентованими процедурами та інструкціями. Оскільки прояв ініціативи для вирішення точкової проблеми у процесі буде більш небезпечним для державного службовця, ніж пряме слідування попереднім інструкціям, за якими він процесуально правий але фактично абсолютно неефективний. Так може виникнути ситуація бездіяльності у критичних ситуаціях тому, що дії попередньо не передбачені посадовими інструкціями, що приводить до руйнувань і втрат, але при цьому не виникає відповідальності посадових осіб.

Відповідно, постає *дослідницьке питання* щодо того, яким чином при усеохопному програмуванні діяльності забезпечити захист виконавців від крихкості в умовах викликів та забезпечити їм спроможність прагнути ефективності використання бюджетних коштів для досягнення цілей.

Першим пропонуємо підхід до управління видатками бюджетів, за яким стратегічну ціль державної політики слід формулювати у кількох аспектах, таких як ефективність (бережливість) витрачання бюджетних ресурсів, якість наданих публічних послуг, соціальні результати (показники покращення якості життя, що входять до оцінки суспільного добробуту), забезпечення політичної підзвітності, забезпечення підзвітності перед суспільством (виборцями). Ці аспекти мають різні, нерідко суперечливі, індикатори

виконання цілі, так наприклад підвищення якості публічних послуг вступає у конфлікт із вимогою бережливого використання бюджетних ресурсів, а політична підзвітність перед виборцями відсуває більш ефективні але триваліші у часі результати на користь більш популістичних та швидких. Тому наразі цифровізація державного сектору та запровадження ШІ для аналітики індикаторів дозволяє розподілити пріоритети при реалізації цілі політики, передбачивши гнучкий зв'язок при виконанні бюджетної програми згаданих вище аспектів оцінки результативності та ефективності досягнення цілі.

Гнучкість у komponуванні індикаторів поряд із вимогою їхнього дотримання може створювати синергетичний ефект із вимогою до підвищення професійності та ініціативності державних службовців у пошуку найкращої ефективності у даний момент часу чи на випередження при передбаченні викликів і загроз для діяльності. Фактично неформальні соціально-психологічні механізми у колективах державних службовців [1] частково замінюють неефективні формальні процедури стимулювання до ефективності.

Отже, другим підходом до стійкого досягнення ефективності бюджетних видатків в умовах невизначеності є додавання до спроможності бюджетної установи досягти цілі за середньостроковим планом компоненту «спроможності забезпечити необхідні зміни» для забезпечення результативності і ефективності за умови змін у самій установі у рамках вимог адаптації затвердженого середньострокового плану заходів до нових реалій та вимог. В умовах постійних реформ, цифровізації та бюджетних обмежень публічні одиниці (та бюджетні установи включно) повинні регулярно впроваджувати зміни, однак значна частина таких реформ не досягає очікуваних результатів через недостатній рівень організаційної спроможності до трансформації [2]. Через це виникає проблема формалізації індивідуальних показників результативності використання бюджетних коштів. Менеджери змушені працювати з неоднозначними або навіть конфліктними індикаторами результатів, що відносяться до однієї і тієї ж суми коштів. Публічний сектор потребує спеціальних інструментів оцінювання спроможності установи до змін, для забезпечення потрібного результату в умовах викликів та реформ, оскільки традиційні моделі приватного сектору не враховують специфіку державного управління.

Вимоги, які висуваються до адаптивності державного службовця, що лежить у основі спроможності бюджетної установи до змін: здатність до навчання, здатність до організації процесу досягнення результату, здатність до розуміння контексту у часі [3]. Поглибимо розуміння цих вимог у контексті спроможності виконавця ефективно досягти цілі в умовах невизначеності з використанням публічних фінансових ресурсів. Здатність до навчання реалізується у переосмисленні та активній участі у формулювання цілей державної політики її виконавців виходячи із наявних ресурсів та перспектив доступності ресурсів у майбутньому, в тому числі через збільшення фіскальної спроможності та залучення ресурсів поза публічним сектором із урахуванням подальшого покращення суспільного добробуту, що знову ж таки має приводити до збільшення фіскальної спроможності, принаймні через збільшення надходжень від податків на споживання. Тому розуміння державними службовцями контексту та використання прийомів випереджувального управління ресурсами критично важливе в умовах забезпечення спроможності до ефективного використання публічних грошових ресурсів в умовах невизначеності, розуміння державним службовцем побудови результативного процесу та головна його складова – розуміння взаємозв'язку отриманих результатів та показників, які їх вимірюють між собою і у часі – є зв'язковою ланкою для побудови спроможності бюджетної установи чи публічної одиниці – виконавця бюджетної програми.

Для створення можливостей спроможності поза чітким плануванням видатків у стратегічних документах реформування управління державними фінансами України, зокрема з огляду на чинну Стратегію, трирічні бюджетні декларації та плани співпраці з міжнародними партнерами, використовується концепція бюджетного (фіскального) простору як інструмент більш гнучкого стратегічного управління частиною фінансових ресурсів, в тому числі для кожного виконавця. У цьому контексті «бюджетний простір» означає сукупність потенційних джерел фінансових ресурсів, які можуть бути мобілізовані або перерозподілені для реалізації державної політики державними менеджерами за умови виявлення ними ініціативи, що є стимулюванням до пошуку виконавцями

ефективності використання фінансових ресурсів у формі пошуку перерозподілу коштів на більш продуктивні напрями. Основною загрозою в українському бюджетуванні вбачаємо використання бюджетного простору виключно як інструменту стимулювання до зменшення бюджетних витрат кожною бюджетною установою, без забезпечення належної автономності державних службовців як умови спроможності використовувати заощаджені кошти на більш продуктивні напрямки за власною ініціативою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Hill, K., Plimmer, G. Employee performance management: the impact of competing goals, red tape, and PSM. *Public Personnel Management*, 2024. № 53(3), P. 458-485.
2. Vanhengel, S., George, B., Letens, G., Verweire, K. The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement. *Public Money & Management*. 2026. № 46(1), P. 112-123.
3. Supriharyanti, E., Sukoco, B. M. Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*. 2023. № 46(1), P. 46–81.

Жибер Тетяна Василівна, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, Київ, e-mail: tzhyber@kneu.edu.ua

Zhyber Tetiana V. – doctor of economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: tzhyber@kneu.edu.ua

ВІЙСЬКОВІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Національний лісотехнічний університет України

Анотація: У тезах досліджено роль військових облігацій як специфічного інструменту фондового ринку в системі фінансового механізму України. Визначено їхні характеристики, інвестиційні властивості. Проаналізовано динаміку емісії облігацій в період 2022-2025 рр.

Ключові слова: військові облігації; ОВДП; фінансовий механізм; фондовий ринок; інвестиції.

Abstract: The thesis examines the role of war bonds as a specific stock market instrument in Ukraine's financial mechanism. Their characteristics, investment properties are determined. The dynamics of emission of bonds during 2022-2025 are analyzed.

Keywords: war bonds; domestic government loan bonds (OVDP); financial mechanism; stock market; investment.

В умовах повномасштабної агресії фінансовий механізм соціально-економічного розвитку України зазнав суттєвих трансформацій. Одним із найбільш ефективних інструментів мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів стали військові облігації. Вони є цільовим видом облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП), що випускаються Міністерством фінансів України з метою фінансування потреб Збройних Сил України та підтримки економіки України у воєнний час [1, 2].

Військові облігації належать до групи боргових цінних паперів та характеризуються притаманними їм класичними ознаками емісійних інструментів та існують виключно в електронній формі відповідно до чинного законодавства у сфері ринків капіталу. Як емісійні цінні папери, військові ОВДП засвідчують зобов'язання держави щодо повернення номінальної вартості у визначений строк та виплати доходу у вигляді купону або дисконту.

Водночас характерною особливістю військових облігацій є поєднання традиційних фінансово-правових характеристик державних боргових інструментів із вираженою соціально-патріотичною складовою. Їх розміщення спрямоване не лише на фінансування дефіциту бюджету, а й на забезпечення оборонних потреб держави в умовах воєнного стану. Таким чином, військові ОВДП виконують подвійну функцію: з одного боку - інвестиційну, як інструмент збереження та примноження капіталу, а з іншого - мобілізаційну, як механізм консолідації фінансових ресурсів суспільства для підтримки національної безпеки. Ще однією характерною рисою військових ОВДП є їхній статус як найбільш захищеного інструменту фондового ринку.

Інвестиційні властивості військових облігацій визначаються декількома критичними факторами:

Гарантованість та безпека: держава забезпечує повне повернення номіналу та виплату доходу, що робить цей інструмент надійнішим за банківські депозити у воєнний час.

Пільгове оподаткування: на відміну від інших інвестиційних інструментів, дохід за військовими ОВДП для фізичних осіб не оподатковується податком на доходи фізичних осіб, що автоматично підвищує їхню чисту доходність порівняно з іншими інструментами.

Диверсифікація термінів: випуски варіюються від короткострокових (кілька місяців) до довгострокових (понад рік), що дозволяє інвесторам гнучко управляти ліквідністю.

Цифровізація та демократизація доступу: завдяки інтеграції у цифрові сервіси (застосунок «Дія»), поріг входу було знижено до вартості однієї облігації (1000 грн), що призвело до зростання частки дрібних інвесторів.

Інвестиційна привабливість військових облігацій внутрішньої державної позики формується на основі поєднання двох ключових параметрів - рівня надійності емітента та показників доходності інструменту. Як боргові зобов'язання держави, військові ОВДП характеризуються мінімальним кредитним ризиком у межах національного ринку, оскільки гарантуються повнотою і своєчасністю виконання зобов'язань державним бюджетом. Водночас рівень їх доходності встановлюється з урахуванням кон'юнктури грошово-кредитного ринку, облікової ставки Національного банку України

та інфляційних очікувань.

В умовах підвищеної інфляції військові ОВДП, як правило, пропонують процентні ставки, наближені до ринкових або такі, що перевищують середній рівень банківських депозитів, що дозволяє частково або повністю компенсувати втрати купівельної спроможності грошових заощаджень. Таким чином, вони виконують функцію інструменту збереження вартості капіталу, особливо для домогосподарств та інституційних інвесторів, які орієнтовані на помірний рівень ризику.

Суттєвою інвестиційною характеристикою військових облигацій є їх ліквідність. Обіг таких цінних паперів здійснюється як на первинному, так і на вторинному ринку, що надає інвестору можливість достроково реалізувати актив шляхом продажу через уповноважені банки або ліцензованих торговців цінними паперами. Розвинена інфраструктура фондового ринку, зокрема наявність депозитарної системи та механізмів клірингу й розрахунків, забезпечує оперативність здійснення операцій та відносну простоту виходу з інвестиції. Це підвищує гнучкість управління портфелем та зменшує ризик втрати ліквідності у разі зміни фінансових потреб інвестора.

Крім того, важливою перевагою військових ОВДП є прозорість механізму розміщення та обслуговування, а також передбачуваність грошових потоків у вигляді фіксованих купонних виплат або дисконту. У сукупності зазначені характеристики формують їх статус як одного з базових інструментів консервативної інвестиційної стратегії в умовах макроекономічної нестабільності.

Аналіз динаміки внутрішнього ринку облигацій внутрішньої державної позики свідчить про посилення ролі військових ОВДП як важливого інструменту фінансування державного бюджету в умовах воєнного стану. Загальний обсяг військових облигацій в обігу станом на кінець лютого 2026 року перевищує 2,08 трлн грн [3, 4].

Структура власників облигацій внутрішньої державної позики станом на кінець лютого 2026 року свідчить про інституційну домінанту на внутрішньому борговому ринку. Найбільшу частку портфеля державних облигацій утримують комерційні банки - 47,86%, що відображає їх ключову роль у трансмісії державної боргової політики та управлінні ліквідністю фінансової системи. Другу позицію займає Національний банк України - 33,09%, що вказує на вагомий вплив монетарних інструментів на підтримку стабільності державних фінансів [3].

Частка нефінансового сектору є меншою, проте демонструє позитивну динаміку. Юридичні особи володіють 10,95% облигаційного портфеля, фізичні особи - 6,07%, страхові компанії - 1,19%, нерезиденти - 0,81%, територіальні громади - 0,02%. У сукупності частка недержавних нефінансових інвесторів перевищує 18%, що свідчить про поступове розширення ринкової диверсифікації та зростання участі приватного капіталу у фінансуванні держави [3, 4].

Розширення участі домогосподарств є свідченням формування культури інвестування в державні цінні папери. Так, станом на кінець лютого 2026 року обсяг інвестицій фізичних осіб у державні облигації перевищив 121,85 млрд грн, що більш ніж на 50% перевищує відповідний показник попереднього року [3].

Отже, військові облигації перетворилися з інструменту екстреного фінансування на повноцінний елемент стратегічного фінансового управління. Вони не лише закривають касові розриви бюджету, а й виступають інструментом зв'язування надлишкової ліквідності, сприяючи стабільності національної валюти та формуючи нове покоління свідомих внутрішніх інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Державні військові облигації: офіційний вебсайт. URL: <https://bonds.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2026).
3. Міністерство фінансів України. Інвестиції українців в ОВДП перевищили 120 млрд грн - за рік вкладення зросли більш ніж на 50 %. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/investitsii_ukraintsiv_v_ovdp_perevishchili_120_mlrld_grn_za_rik_vkladennia_zrosli_bilsh_nizh_na_50-5607 (дата звернення: 28.02.2026).
4. Національний банк України. Ринок капіталів. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/ovdp> (дата звернення: 28.02.2026).

Сорока Ростислав Степанович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, фінансів та готельно-ресторанної справи, Національний лісотехнічний університет України, м. Львів, e-mail: rost.soroka@gmail.com

Soroka Rostyslav S. - PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Hospitality Management, National Forestry University of Ukraine, Lviv, e-mail: rost.soroka@gmail.com

FINANCIAL MECHANISMS FOR THE RESTORATION OF CRITICAL INFRASTRUCTURE IN TERRITORIAL COMMUNITIES

Graduate student, Taurida V. I. Vernadsky National University

Abstract. *The paper examines the financial mechanisms supporting the recovery of critical infrastructure in Ukrainian territorial communities during the post-war period. It analyzes key funding sources, including state budget allocations, international financial assistance, and co-financing instruments, within the context of large-scale reconstruction needs and fiscal constraints. The study substantiates the necessity of a multi-level and strategically integrated financing model to ensure institutional resilience and sustainable local development.*

Keywords: critical infrastructure; post-war recovery; territorial communities; local budgets; financial mechanisms; financial resources.

Post-war recovery of the critical infrastructure of territorial communities in Ukraine constitutes a key component in ensuring sustainable development, security, and socio-economic stability of regions that have suffered destruction during the full-scale war. The scale of damage to social, transport, energy, and water supply infrastructure imposes high requirements on the effective financing of recovery programs at the local level. According to official Government resolutions, financing for the restoration of trunk water supply systems, roads, and other critical facilities is designated as a priority expenditure of the State Budget and the funds established to eliminate the consequences of armed aggression against Ukraine [1].

Financial support for the critical infrastructure of communities encompasses a complex of state, local, and international sources of resources, which requires a clear methodology for planning, needs assessment, and project prioritization. Among the research approaches identified are the analysis of budget expenditures, financial flow modeling, and co-financing mechanisms involving local budgets and state programs. These methods make it possible to optimize the allocation of funds in accordance with the strategic objectives of recovery [2].

Thus, the key sources of financing for the critical infrastructure of communities in the post-war period include:

- The State Budget of Ukraine, which provides expenditures for critical infrastructure drivers and investment projects within post-war development programs.
- The Fund for the Elimination of the Consequences of the Armed Aggression of the Russian Federation, which enables the financing of projects aimed at restoring the social and technical infrastructure of communities under a simplified procedure.
- International financial institutions and donors, in particular the European Investment Bank, which already allocates significant funds for the repair and modernization of municipal heating and water supply systems.
- Co-financing between the state and local budgets, determined by new methodologies for financing public investment.

Effective financing of critical infrastructure presupposes the establishment of transparent budgeting procedures, project management systems, and implementation monitoring mechanisms. Scholarly works emphasize the importance of reconstruction algorithms that include stages of facility condition assessment, financing planning, implementation, and control. The improvement of financial mechanisms also involves digital tools for resource management and transparency in the use of funds [3].

Expert assessments indicate the enormous scale of destruction and the financial resources required to rebuild the country's critically important infrastructure. According to the updated RDNA4 assessment, Ukraine's total recovery and reconstruction needs amount to USD 524 billion over the next 10 years (data as of the end of 2024), which is approximately 2.8 times higher than Ukraine's expected nominal GDP for 2024 (over EUR 506 billion) [4]. According to the latest RDNA5 assessment, published as of December 31, 2025, recovery needs have increased to nearly USD 588 billion due to the continued accumulation of damage, particularly in the transport and energy sectors [5]. Although financing volumes increase annually, a significant resource deficit remains critical. According to RDNA4, recovery needs for 2025 amounted to approximately USD 17.3 billion, while only USD 7.4 billion was secured, resulting in a gap of nearly USD 9.96 billion [4].

This confirms that, although state budgets, international grants, and loans are being mobilized, current funding covers only part of the actual needs, especially for communities where critical infrastructure has suffered the greatest damage.

Among the key challenges are the limited budgetary resources of communities, fiscal inequality between regions, delays in financing due to administrative barriers, and dependence on international assistance. It should be noted that, in order to ensure the uninterrupted functioning of critical infrastructure, it is necessary to form reserve accumulations for urgent expenditures and to implement risk management mechanisms.

Financing the critical infrastructure of territorial communities in the post-war period should be considered not merely as a set of budgetary decisions, but as a systemic element of macro-financial stabilization and structural economic transformation. The destruction of energy, transport, water supply, and social infrastructure facilities significantly restricts the economic activity of communities, thereby necessitating a transition from reactive recovery to strategically planned investment-based reproduction.

Contemporary scholarly research emphasizes that post-war infrastructure reconstruction must be based on the principles of prioritizing critical sectors and integrating them into a long-term economic development model. In particular, it is stressed that infrastructure recovery should not be limited to the physical restoration of facilities but must include modernization and enhanced resilience of energy supply systems, transport networks, and communal services [6]. Such an approach effectively transforms financing from a tool for eliminating consequences into a mechanism for structural restructuring.

The financial dimension of the problem lies in the formation of a multi-level model of resource provision. It has been demonstrated that Ukraine's economic recovery requires a combination of budgetary financing, international credit resources, and grant support, along with the introduction of medium-term fiscal stabilization mechanisms [7]. For territorial communities, this implies the need to synchronize local development programs with national investment priorities, as well as to adapt budget planning to conditions of high uncertainty.

A quantitative analysis of the dynamics of investment in construction and infrastructure facilities indicates a significant transformation in the structure of financing sources after 2022. The decrease in the share of private investment and the growing role of state and international resources demonstrate an increase in the fiscal burden on the budgetary system [8]. At the same time, this trend creates risks of excessive dependence of communities on external financing, which necessitates the development of mechanisms for financial autonomization and diversification of the revenue base.

In this context, financing of critical infrastructure should be considered through the prism of institutional resilience of communities. First, it is necessary to form stabilization reserves at the level of local budgets to cover urgent expenditures. Second, co-financing mechanisms should be implemented to increase the responsibility of local self-government bodies for the effective use of resources. Third, a promising direction is the development of public-private partnership instruments in the heating and water supply sectors, which would reduce the burden on the budget and attract managerial expertise from the private sector.

Thus, financing the critical infrastructure of communities in the post-war period must be based on the combination of strategic planning, a multi-channel resource model, and institutional guarantees of transparency and efficiency. Scholarly research of recent years confirms that the integration of financial, infrastructural, and regional policy creates the prerequisites for the sustainable recovery of territorial communities and the minimization of long-term macroeconomic risks.

REFERENCES

1. Спрощено порядок використання коштів Фонду ліквідації наслідків збройної агресії росії. *МІУ*. 24.01.2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35178.html>
2. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій. *Наказ МФУ № 131 від 28.02.2025*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/z0541-25>
3. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1 (44). С. 124-138. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).124-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).124-138)
4. New RDNA4 assessment released. Ministry of Economy of Ukraine. 25.02.2025. *КМУ*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/524-mlrd-dolariv-na-vidnovlennia-ta-rekonstruktsiiu-potrebuvatyme-ukraina-u-naiblyzhchi-10-rokiv-opryliudneno-novu-otsinku-rdna4>
5. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 23.02.2026. *World Bank Group*. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>

6. Amosha O., Cherevatskyi D., Amosha O., Kvilynskyi O. Ukraine infrastructure post-war recovery. *Journal of European Economy*. 2024. No 23 (1). P. 168-184. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2024.01.168>
7. Кудряшов В. П. Фінансове забезпечення відновлення економіки України. *Фінанси України*. 2024. № 5. С. 33-50. DOI: <https://doi.org/10.33763/finukr2024.05.033>
8. Величко А. Фінансування будівництва в Україні: аналіз сучасного стану, тенденції та напрями активізації залучення інвестиційних ресурсів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва*. 2023. № 3 (52). С. 144-157. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52\(3\).144-157](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(3).144-157)

Mozharivskyi Yaroslav,
Graduate student,
Taurida V. I. Vernadsky National University,
Kyiv, Ukraine
y0970889494@gmail.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА ІННОВАЦІЙНО- ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Одеський національний економічний університет

Анотація: У тезах досліджено трансформацію пенсійної системи України в умовах розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів. Проаналізовано основні проблеми функціонування солідарної пенсійної системи, зумовлені демографічними змінами та фінансовими дисбалансами. Обґрунтовано необхідність розвитку накопичувального рівня пенсійного забезпечення та розширення ролі недержавних пенсійних фондів у формуванні інвестиційних ресурсів. Визначено значення інноваційних фінансових механізмів і цифрових технологій у підвищенні ефективності управління пенсійними активами.

Ключові слова: пенсійна система; пенсійне страхування; накопичувальна система; недержавні пенсійні фонди; інвестиційні ресурси.

Abstract: The paper examines the transformation of Ukraine's pension system in the context of financial and innovative-investment processes. The main challenges of the functioning of the state pay-as-you-go pension system, caused by demographic changes and financial imbalances, are analyzed. The necessity of developing the funded pension component and expanding the role of non-state pension funds in generating investment resources is substantiated. The importance of innovative financial mechanisms and digital technologies for improving the efficiency of pension asset management is emphasized.

Keywords: pension system; pension insurance; funded pension scheme; non-state pension funds; investment resources.

Сучасні трансформаційні процеси у фінансовій системі України зумовлюють необхідність модернізації механізмів соціального забезпечення населення, зокрема пенсійної системи. Пенсійне забезпечення є одним із ключових елементів соціальної політики держави, що впливає на рівень життя населення, фінансову стабільність та розвиток національної економіки. В умовах економічної нестабільності, демографічних змін та структурних трансформацій фінансового сектору питання реформування пенсійної системи України набуває особливої актуальності.

В Україні функціонує трирівнева модель пенсійного забезпечення, яка включає солідарну систему загальнообов'язкового державного пенсійного страхування, накопичувальну систему та добровільне недержавне пенсійне забезпечення. Однак фактично повноцінно функціонує лише солідарний рівень, тоді як накопичувальна система досі перебуває на етапі впровадження. Така ситуація обмежує можливості диверсифікації джерел фінансування пенсійних виплат і знижує інвестиційний потенціал пенсійної системи.

Станом на початок 2025 року в Україні налічувалося близько 10,3 млн пенсіонерів, з яких приблизно 2,8 млн осіб продовжують працювати. Середній розмір пенсії становив близько 5789 грн, тоді як середня пенсія працюючих пенсіонерів досягала 6302 грн [1]. У 2026 році середній розмір пенсійних виплат зріс до 6544 грн, проте цей показник все ще залишається недостатнім для забезпечення належного рівня життя громадян [2].

Аналітичні дані свідчать про значну диференціацію пенсійних доходів населення. Зокрема, близько 26 % пенсіонерів отримують пенсію менше 3000 грн, тоді як лише 12 % мають пенсійні виплати понад 10 000 грн. Водночас майже кожен третій пенсіонер

отримує близько 3340 грн на місяць, що свідчить про низький рівень пенсійного забезпечення та значний рівень соціальної нерівності [3].

Ще однією проблемою є невідповідність пенсійних виплат фактичному прожитковому мінімуму. За оцінками експертів, реальний прожитковий мінімум для населення становить близько 8500–9000 грн, що значно перевищує середній розмір пенсії в Україні. Таким чином, середня пенсія є приблизно на 32–35 % нижчою за фактичний прожитковий мінімум, що зумовлює зростання соціальних ризиків та потребу в модернізації системи пенсійного забезпечення [4].

З огляду на зазначені тенденції одним із ключових напрямів трансформації пенсійної системи є розвиток накопичувального рівня пенсійного страхування. Його впровадження передбачає формування індивідуальних пенсійних рахунків громадян, на яких накопичуються кошти страхових внесків, що інвестуються у фінансові активи. Така модель дозволяє забезпечити не лише підвищення майбутніх пенсійних виплат, а й формування значного інвестиційного ресурсу для розвитку економіки.

Світовий досвід свідчить, що накопичувальні пенсійні системи можуть відігравати важливу роль у розвитку фінансових ринків. У багатьох країнах пенсійні фонди виступають потужними інституційними інвесторами, які забезпечують фінансування інфраструктурних проєктів, розвиток фондового ринку та підтримку інноваційних секторів економіки. В Україні впровадження накопичувальної системи також може сприяти розвитку інвестиційних процесів та формуванню довгострокових фінансових ресурсів для економічного зростання.

Важливим напрямом трансформації пенсійної системи є також розвиток недержавного пенсійного забезпечення. Недержавні пенсійні фонди здатні забезпечити диверсифікацію пенсійних накопичень та сприяти формуванню довгострокових інвестиційних ресурсів. Водночас ефективність їх функціонування значною мірою залежить від рівня державного регулювання, прозорості діяльності фінансових інститутів та довіри населення до фінансової системи.

Особливого значення набуває впровадження інноваційних фінансових технологій у сфері пенсійного забезпечення. Цифровізація процесів управління пенсійними активами, використання електронних сервісів та автоматизованих систем обліку внесків дозволяють підвищити прозорість діяльності пенсійних фондів, покращити ефективність управління фінансовими ресурсами та спростити доступ громадян до пенсійних послуг [5,6].

Отже, трансформація пенсійної системи України повинна базуватися на комплексному підході, що передбачає поєднання солідарної, накопичувальної та добровільної складових пенсійного забезпечення. Розвиток інноваційних фінансових механізмів, формування ефективної системи інвестування пенсійних активів та впровадження сучасних цифрових технологій можуть сприяти підвищенню фінансової стійкості пенсійної системи та забезпечити формування значного інвестиційного потенціалу для розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безоплатна правнича допомога. Пенсійна реформа в дії. URL: <https://legalaid.gov.ua/novyny/pensijna-reforma-v-diyi/> (дата звернення: 07.03.2026).
2. Кабінет Міністрів України. Пенсійна реформа. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/pensijna-reforma> (дата звернення: 07.03.2026).
3. Міністерство соціальної політики України. Пенсійна політика. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/pensiyna-polityka> (дата звернення: 07.03.2026).
4. Накопичувальна пенсійна система: особливості впровадження. URL: <https://lis.gov.ua/novosti/events/2431-1383.html> (дата звернення: 07.03.2026).
5. He L., Liang Z., Ren Z., Song Y. Optimal Mix Among PAYGO, EET and Individual Savings. URL: <https://arxiv.org/abs/2302.09218> (дата звернення: 07.03.2026).
6. Khodzrevanidze M. The impact of accumulative pension policy on welfare of individuals. URL: <https://arxiv.org/abs/2202.12721> (дата звернення: 07.03.2026).

Кулікова Єлизавета Олександрівна, доктор філософії з фінансів, банківської справи та страхування, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, Одеса, e-mail: kulikovaelizaveta92@gmail.com

Kulikova Yelizaveta O., PhD in Finance, Banking, and Insurance, Senior Lecturer at the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, e-mail: kulikovaelizaveta92@gmail.com

Трансформація фінкального адміністравання в умовах структурних змін національної економіки

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Анотація. У дослідженні виокремлено сукупність взаємопов'язаних факторів, що зумовлюють трансформацію фінкального адміністравання в сучасних умовах, зокрема структурну перебудову економіки, цифровізацію фінансових процесів, інституційні реформи у сфері державних фінансів, міжнародну інтеграцію та потребу забезпечення макрофінансової стабільності. Обґрунтовано перспективи подальшої трансформації фінкального адміністравання, що включають модернізацію системи управління державними фінансами, удосконалення механізмів управління бюджетними видатками, оптимізацію боргової політики, гармонізацію з міжнародними стандартами та зміцнення інституційної спроможності органів влади.

Ключові слова: фінкальне адміністравання, державні фінанси, фінкальна політика, цифровізація, економічна інтеграція.

TRANSFORMATION OF FISCAL ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE NATIONAL ECONOMY

Abstract. The study A set of interrelated factors that determine the transformation of fiscal administration in modern conditions is identified, in particular, structural restructuring of the economy, digitalization of financial processes, institutional reforms in the field of public finances, international integration and the need to ensure macro-financial stability. The prospects for further transformation of fiscal administration are substantiated, including modernization of the public finance management system, improvement of budget expenditure management mechanisms, optimization of debt policy, harmonization with international standards and strengthening of the institutional capacity of government authorities.

Keywords: fiscal administration, public finance, fiscal policy, digitalization, economic integration.

Глобалізація економічних відносин, посилення цифровізації фінансових процесів, структурні зміни у виробничій та інституційній сферах, а також необхідність забезпечення макрофінансової стабільності формують нові вимоги до організації та реалізації фінкальної політики держави. За таких умов фінкальне адміністравання виступає не лише механізмом забезпечення повноти та своєчасності надходжень до бюджетної системи, але й важливим елементом фінансового механізму регулювання соціально-економічного розвитку.

Трансформація фінкального адміністравання в Україні є об'єктивною відповіддю на структурні зміни національної економіки та загальну еволюцію системи державних фінансів. У сучасних умовах фінкальне адміністравання виступає складною управлінською системою, що забезпечує формування, розподіл і використання бюджетних ресурсів через адміністравання доходів, здійснення бюджетних видатків і управління державним боргом. Зміни у структурі економіки, інституційному середовищі та фінансових відносинах зумовлюють необхідність модернізації підходів, інструментів і механізмів такого адміністравання.

Одним із ключових факторів трансформації фінкального адміністравання є структурна перебудова національної економіки. Протягом останніх десятиліть відбуваються зміни у галузевій структурі виробництва, що характеризуються зростанням ролі сектору послуг, інформаційних технологій, креативних індустрій та цифрової економіки. Одночасно зменшується частка традиційних індустриальних галузей у формуванні валового внутрішнього продукту. Такі зміни ускладнюють процеси обліку та контролю економічної діяльності, що вимагає адаптації системи адміністравання податків, удосконалення механізмів ідентифікації платників, а також розширення використання аналітичних

інструментів для оцінювання податкових ризиків.

Важливим чинником трансформації виступає цифровізація економічних процесів та розвиток електронного врядування. Поширення електронної комерції, безготівкових розрахунків, цифрових платформ та нових бізнес-моделей формує принципово нове середовище функціонування податкової системи. У зв'язку з цим контролюючі органи змушені впроваджувати сучасні інформаційні технології, автоматизовані системи обробки даних, електронні сервіси для платників податків і ризикоорієнтовані моделі податкового контролю. Цифровізація сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків, скороченню адміністративних витрат та підвищенню ефективності адміністрування бюджетних доходів.

Наступним суттєвим фактором є інституційні та регуляторні зміни у системі державного управління фінансами. Удосконалення бюджетного та податкового законодавства, реформування системи органів державної влади у сфері публічних фінансів, а також впровадження сучасних підходів до бюджетного планування та контролю сприяють зміні функціонального змісту фіскального адміністрування. Особливе значення має впровадження програмно-цільового методу бюджетування, посилення фінансового контролю та підвищення прозорості управління бюджетними ресурсами.

Вагомим фактором трансформації є інтеграція України до міжнародного економічного та фінансового простору. Поглиблення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями, гармонізація податкового законодавства з європейськими стандартами та імплементація міжнародних практик адміністрування податків зумовлюють необхідність модернізації національної системи фіскального адміністрування. Це передбачає впровадження стандартів прозорості, обміну податковою інформацією, протидії ухиленню від оподаткування та розмиванню податкової бази.

Суттєвим фактором виступають також макрофінансові виклики та необхідність забезпечення стійкості державних фінансів. Зростання потреб у бюджетних ресурсах для фінансування соціально-економічного розвитку, відновлення економіки та забезпечення державних зобов'язань посилює значення ефективного адміністрування доходів бюджету, раціонального управління бюджетними видатками та оптимізації боргової політики держави. За таких умов трансформація фіскального адміністрування спрямовується на підвищення ефективності мобілізації фінансових ресурсів, посилення бюджетної дисципліни та забезпечення боргової стійкості.

Крім того, важливу роль відіграє потреба у підвищенні прозорості та довіри до органів державної влади. Сучасні тенденції розвитку публічного управління передбачають орієнтацію на сервісний характер взаємодії держави з платниками податків, спрощення адміністративних процедур, зниження рівня бюрократизації та підвищення якості публічних фінансових послуг [1]. У цьому контексті трансформація фіскального адміністрування передбачає перехід від переважно контрольної моделі до моделі партнерської взаємодії між державою та платниками податків.

Перспективи подальшої трансформації фіскального адміністрування визначаються необхідністю адаптації системи управління державними фінансами до структурних змін національної економіки, посилення макрофінансової стабільності та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів. Як зазначалося, в сучасних умовах фіскальне адміністрування набуває комплексного характеру, охоплюючи управління процесами формування доходів бюджету, організацію та контроль бюджетних видатків, а також управління державним боргом. Відтак подальша трансформація цієї системи має бути спрямована на підвищення її адаптивності, прозорості та результативності.

Одним із ключових напрямів перспективної трансформації є поглиблення цифровізації фіскального адміністрування. Розвиток цифрової економіки та поширення електронних фінансових операцій зумовлюють необхідність широкого впровадження сучасних інформаційно-аналітичних технологій у діяльність органів, що забезпечують управління державними фінансами. Перспективним є використання інтегрованих інформаційних систем, автоматизованого аналізу великих масивів даних, електронного документообігу та аналітичних платформ для оцінювання фінансових ризиків. Це сприятиме підвищенню ефективності адміністрування доходів бюджету, зменшенню можливостей для ухилення від оподаткування та посиленню прозорості фінансових потоків.

Важливим напрямом є удосконалення механізмів управління бюджетними видатками на основі принципів результативності та ефективності. У цьому контексті перспективним є подальший розвиток програмно-цільового методу бюджетування, розширення застосування систем моніторингу та оцінювання результативності бюджетних програм, а також підвищення рівня фінансового контролю за використанням публічних коштів [2]. Такий підхід дозволяє посилити зв'язок між бюджетними видатками та досягненням соціально-економічних результатів, що особливо важливо в умовах обмеженості фінансових ресурсів.

Окремим важливим напрямом трансформації є оптимізація системи управління державним боргом. У сучасних умовах державні запозичення залишаються важливим інструментом фінансування бюджетних потреб, однак їх ефективне використання потребує впровадження сучасних підходів до боргової політики. Перспективи трансформації у цій сфері пов'язані з удосконаленням стратегічного планування державних запозичень, диверсифікацією джерел фінансування, оптимізацією структури державного боргу та підвищенням ефективності управління борговими ризиками.

Значну роль у подальшій трансформації фіскального адміністрування відіграє гармонізація національної системи управління державними фінансами з міжнародними стандартами та практиками. Поглиблення інтеграційних процесів та розширення співпраці з міжнародними фінансовими організаціями передбачає імплементацію сучасних підходів до бюджетної прозорості, управління публічними фінансами та податкового адміністрування. Це сприятиме підвищенню довіри до державних інституцій, покращенню інвестиційного клімату та зміцненню фінансової стійкості держави.

Важливим аспектом подальших трансформацій є посилення інституційної спроможності органів публічного управління у сфері фіскальної політики. Йдеться про удосконалення організаційної структури державних фінансових органів, підвищення професійного рівня кадрового забезпечення, розвиток сучасних управлінських практик та впровадження сервісно орієнтованих підходів у взаємодії з суб'єктами господарювання та громадянами.

Крім того, перспективи трансформації фіскального адміністрування пов'язані з підвищенням прозорості та підзвітності у сфері управління державними фінансами. Розвиток механізмів відкритості бюджетної інформації, впровадження сучасних інструментів громадського контролю та використання цифрових платформ для публічного моніторингу бюджетних процесів сприятиме зміцненню фінансової дисципліни та підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів [3, с.35].

Отже, трансформація фіскального адміністрування в умовах структурних змін національної економіки України зумовлюється сукупністю взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове місце займають структурна перебудова економіки, цифровізація фінансових процесів, інституційні реформи у сфері державних фінансів, міжнародна інтеграція та необхідність забезпечення макрофінансової стабільності. Перспективи подальшої трансформації фіскального адміністрування в Україні пов'язані з комплексною модернізацією системи управління державними фінансами, що передбачає цифровізацію фінансових процесів, удосконалення механізмів управління бюджетними видатками, оптимізацію боргової політики, гармонізацію з міжнародними стандартами та зміцнення інституційної спроможності органів державної влади. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню ефективності функціонування фіскальної системи та забезпеченню стійкого соціально-економічного розвитку України в умовах структурної трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сідельникова Л. Теоретико-організаційні домінанти податкового адміністрування в системі державного податкового менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-59> (дата звернення: 07.03.2026).

2. Котіна Г. М., Степура М. М., Гиренко Х. В. Програмно-цільове бюджетування та ефективність бюджетних програм в Україні: проблеми та протиріччя в імплементації. *Ефективна економіка*. 2020. №7. С.147-155. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105->

2020.7.63 (дата звернення: 07.03.2026).

З. Юшко С. В. Прозорі бюджети як передумова ефективного контролю за публічними фінансами в умовах децентралізаційних процесів в Україні. *Фінанси України*. 2024. №4. С. 25-39.

Руденко Вікторія Василівна, д-р, екон. наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, м. Вінниця, e-mail: vitarudenko@ukr.net

Rudenko Viktoriia, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, Vinnytsia, e-mail: vitarudenko@ukr.net

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ФІНАНСАМИ

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Анотація. У статті досліджено сутність та роль податкового менеджменту в системі управління державними фінансами. Розглянуто основні функції податкового менеджменту, його стратегічний і тактичний рівні, а також значення ефективного адміністрування податків для забезпечення стабільності бюджетних надходжень. Проаналізовано сучасні тенденції розвитку податкового менеджменту в Україні, зокрема цифровізацію податкового адміністрування та окремі зміни податкової політики. Обґрунтовано значення ефективного податкового управління для забезпечення фінансової стабільності держави в умовах сучасних економічних викликів.

Ключові слова: податковий менеджмент; податкове адміністрування; державні фінанси; податкова політика; бюджетні надходження; податкова система.

Abstract. The article examines the essence and role of tax management in the public finance management system. The main functions of tax management, its strategic and tactical levels, as well as the importance of effective tax administration for ensuring the stability of budget revenues are considered. The author analyzes current trends in the development of tax management in Ukraine, in particular, the digitalization of tax administration and certain changes in tax policy. The importance of effective tax management for ensuring the financial stability of the state in the context of current economic challenges is substantiated.

Keywords: tax management; tax administration; public finance; tax policy; budget revenues; tax system.

Податковий менеджмент є однією з ключових складових системи управління державними фінансами, оскільки саме через податкові механізми забезпечується формування основної частини доходів бюджету та реалізація фінансової політики держави. В умовах трансформації економіки, глобалізаційних процесів і воєнних викликів значення ефективного податкового управління суттєво зростає, адже від якості адміністрування податків залежить фінансова стабільність держави, виконання соціальних зобов'язань та забезпечення обороноздатності країни.

Податковий менеджмент доцільно розглядати як систему форм, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на організацію процесу мобілізації податкових надходжень, контроль за своєчасністю та повнотою їх сплати, а також мінімізацію податкових ризиків. Його зміст охоплює стратегічний і тактичний рівні управління. На стратегічному рівні визначаються напрями податкової політики, параметри податкової системи, рівень податкового навантаження, пріоритети стимулювання економічного розвитку. На тактичному рівні здійснюється поточне адміністрування податків, контрольні заходи, аналіз надходжень і реагування на відхилення.

У системі управління державними фінансами податковий менеджмент виконує декілька взаємопов'язаних функцій. По-перше, фіскальну – забезпечення стабільного та прогнозованого формування доходів бюджету. По-друге, регулюючу – вплив на економічну активність суб'єктів господарювання через встановлення ставок, пільг, податкових стимулів. По-третє, контрольну – запобігання ухиленню від оподаткування, тінізації економіки та втратам бюджетних ресурсів. По-четверте, аналітичну – оцінювання ефективності податкової політики та прогнозування бюджетних надходжень.

Важливою передумовою ефективного податкового менеджменту є чітке нормативно-правове регулювання, зокрема Податковий кодекс України, який

визначає принципи побудови податкової системи, права й обов'язки платників податків та контролюючих органів, механізми адміністрування податків і зборів [1]. Водночас податковий менеджмент не обмежується лише формальним виконанням норм законодавства – він передбачає застосування сучасних управлінських підходів, цифрових технологій, ризик-орієнтованих методів контролю.

Сучасні тенденції розвитку податкового менеджменту пов'язані з цифровізацією процесів адміністрування, впровадженням електронних сервісів для платників податків, автоматизованим моніторингом податкових ризиків. Це сприяє підвищенню прозорості податкових процедур, зменшенню адміністративного навантаження на бізнес та скороченню витрат на адміністрування. Крім того, значну роль відіграє міжнародна координація податкової політики, протидія розмиванню податкової бази та виведенню прибутків за кордон [2].

Практичним відображенням зазначених тенденцій є податкові зміни, впроваджені у 2026 році, які безпосередньо впливають на механізм податкового менеджменту. Зокрема, суттєвими є нові вимоги щодо добровільного дотримання податкового законодавства, пов'язані з включенням підприємств до «Клубу білого бізнесу», що забезпечує податкові преференції сумлінним платникам. Члени такого переліку отримують мораторій на певні перевірки, скорочені строки перевірок ПДВ, індивідуальні консультації та підтримку комплаєнс-менеджера, що сприяє стабільному адмініструванню податкових зобов'язань і довірі між бізнесом і державою [3].

Також внесено зміни, що стосуються технічних аспектів податкового адміністрування, зокрема, змінено порядок подання податкової декларації та податкових розрахунків, уточнено обмеження щодо застосування спрощеної системи оподаткування, а також збережено курс на підвищення соціальних стандартів, що опосередковано впливає на податкове навантаження [4].

Ще одним важливим напрямом реформ є перехід до більш жорстких правил оподаткування окремих категорій платників – наприклад, підвищена ставка податку на прибуток банків, що має значний вплив на фінансовий сектор і бюджетні доходи [4].

В умовах воєнного стану податковий менеджмент набуває особливої ваги. З одного боку, держава потребує максимального мобілізаційного ресурсу для фінансування оборонних і соціальних видатків. З іншого – надмірне податкове навантаження може стримувати економічну активність та відновлення бізнесу. Тому управлінські рішення мають базуватися на принципах збалансованості, гнучкості та адаптивності. Тимчасові податкові пільги, відстрочки сплати податків, спрощення процедур звітності можуть виступати інструментами підтримки економіки, не порушуючи при цьому фіскальної стійкості в довгостроковій перспективі.

Ефективність податкового менеджменту значною мірою залежить від рівня податкової культури суспільства та довіри платників податків до державних інституцій. Добровільність виконання податкових зобов'язань зростає за умов прозорого використання бюджетних коштів, справедливості податкового навантаження та невідворотності відповідальності за порушення податкового законодавства. Таким чином, податковий менеджмент виступає не лише технічним інструментом мобілізації доходів, а й важливим чинником формування фінансової дисципліни та соціального партнерства між державою і платниками податків.

Отже, податковий менеджмент є системоутворюючим елементом управління державними фінансами. Його результативність визначає рівень бюджетної забезпеченості, макроекономічну стабільність і можливості реалізації стратегічних пріоритетів розвитку держави. Подальше вдосконалення податкового менеджменту має ґрунтуватися на поєднанні фіскальної ефективності, економічної доцільності та соціальної справедливості, що забезпечить стійкість фінансової системи в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Вінницька О., Момотюк Л. Теоретичні засади податкового адміністрування: основи фіскального управління. *Економічні горизонти*. 2024. №1(27), С. 142–149. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(27\).2024.299231](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(27).2024.299231)
3. Клуб "білого бізнесу": до яких змін 2026 року варто бути готовим. Liga Zakon. https://biz.ligazakon.net/analytcs/242548_klub-blogo-bznesu-do-yakikh-zmn-2026-roku-vartobuti-gotovim
4. Офіційний сайт Державної податкової служби. URL: <https://tax.gov.ua/>

Вінницька Оксана Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, e-mail: vinnytska.oksana@ukr.net

Vinnytska Oksana A., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, e-mail: vinnytska.oksana@ukr.net

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ ТВАРИННИЦЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

¹Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація: У роботі охарактеризовано державну підтримку тваринницької галузі та окреслено основні напрями її оптимізації.

Ключові слова: державна підтримка; тваринництво; інновації; переробка; розвиток.

Abstract: The study examines state support for the livestock sector and identifies the main directions for its optimization.

Key words: state support, livestock sector, innovations, processing, development.

Зважаючи на значну складову тваринницької продукції у повноцінній системі продовольчої безпеки країни, впродовж останніх років на національному рівні було ініційовано відродження тваринницької галузі. Так, з метою підтримки галузі та посилення її конкурентоспроможності на початку 2026 р. уряд затвердив Державну цільову економічну програму розвитку тваринництва на період до 2033 року [1], де основними цілями визначено нарощування кількісного та якісного складу поголів'я сільськогосподарських тварин; впровадження інноваційних підходів під час утримання, годівлі та розведення тварин; забезпечення належного ветеринарно-санітарного стану тваринницьких господарств; впровадження стандартів ЄС щодо практик належного поводження з тваринами, принципів біоетики та благополуччя сільськогосподарських тварин; підтримка малих та середніх виробників шляхом заохочення кооперації та укрупнення фермерських господарств; розширення пропозиції якісної агропродукції на внутрішньому ринку та збільшення експортних можливостей; розвиток переробної ланки та стимулювання екологізації процесів виробництва й переробки. Крім того, прогнозоване нарощування поголів'я створить передумови для інтенсивнішого застосування органічних добрив з метою підвищення родючості ґрунтів. Також з березня 2026 р. втратив чинність ЗУ №2498-XII від 25.06.1992 р. "Про ветеринарну медицину", через введення в дію ЗУ №1206-IX від 4.02.2021 р. "Про ветеринарну медицину та благополуччя тварин", який регулює відносини щодо забезпечення захисту здоров'я тварин, благополуччя тварин, ветеринарної практики, виробництва, обігу та застосування ветеринарних лікарських засобів, а також обігу побічних продуктів тваринного походження, з урахуванням міжнародних зобов'язань України, зокрема в рамках європейської інтеграції.

На жаль, протягом останніх десятиліть вітчизняна тваринницька галузь характеризується скороченням виробництва та структурними змінами у виробництві. Так, у 2025 р. обліковувалося 2 млн голів ВРХ, що на 31% менше, ніж у довоєнному 2021 р. Найбільше скорочення спостерігалось в приватних домогосподарствах та на сході країни, що зумовлено воєнними ризиками. Зважаючи на сучасні виклики, а також великий потенціал розвитку м'ясної та молочної промисловості, беззаперечно важливою є *підтримка розвитку галузі*. Наразі державна допомога передбачає надання субсидій, грантів, компенсацій, а також пільгових кредитів. Серед ключових інструментів кредитування аграрних виробників є державна програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка спрямована на забезпечення доступу до пільгового кредитування завдяки державній компенсації частини відсоткової ставки. Зокрема протягом шести років дії програми загалом було залучено близько 500 млрд грн. У 2026 р. основними напрямками залучення коштів в рамках зазначеної програми були наступні: кредитування з високим воєнним ризиком – 4,5 млрд грн, переробна промисловість – 3,6 млрд грн, інвестиційні проєкти – 1,9 млрд грн. Слід зазначити, що з 2024 р. основні орієнтири програми було змінено, сфокусувавшись на інвестиціях та переробці. Також у 2025 р. схвалено рішення щодо

підтримки аграрної сфери, зокрема пролонговано максимальний строк пільгового кредитування для виробників аграрної продукції до 31 березня 2027 року, забезпечивши можливість продовження дії чинних договорів, що дозволить зменшити ризики дефолтів [2]. З початку повномасштабного вторгнення РФ понад 100 млрд грн кредитних ресурсів (в рамках зазначеної програми) було спрямовано на підтримку сільгосптоваровиробників та переробку аграрної продукції.

Окрім відшкодування відсотків за кредитами та грантових програм, спрямованих на розвиток садівництва, ягідництва, виноградарства та тепличних господарств, у Державному бюджеті на 2026 р. передбачено підтримку аграріїв у розмірі понад 14 млрд грн, що на 47% більше, ніж у 2025 р. Допомогу розподілено за такими напрямками: фінансова підтримка сільгоспвиробників (прифронтові території, страхування, зрошення) – 9,5 млрд грн; підтримка фермерів (кредитування, дотації на 1 га, тваринництво (утримання корів, кіз та овець)) – 2,6 млрд грн; а також гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель – 2 млрд грн [5]. Програму часткової компенсації вартості будівництва та реконструкції тваринницьких комплексів, а також вартості закуплених племінних тварин, було запроваджено урядом з 2025 р. [3]. Йдеться про відшкодування аграріям до 25% витрат на будівництво або реконструкцію ферм, доїльних залів та переробних потужностей, а також витрат на закупівлю нетелів та телиць вітчизняного походження (для прифронтових територій – до 50%). Згідно з даними Мінекономіки [4], станом на кінець 2025 р. за напрямом «Часткове відшкодування вартості будівництва та/або реконструкції тваринницьких ферм і комплексів для утримання ВРХ...» передбачено компенсаційні виплати у розмірі 116 млн грн, які розподілено між ТОВ «Молоко вітчизни» (80,0 млн грн), СПОП «Відродження» (18,9 млн грн), ФГ «Перлина Полісся» (9,6 млн грн) та ФГ «Перлина Турії» (7,8 млн грн), що свідчить про обмежену кількість проектів, що мали доступ до фінансування та відповідали умовам програми. Водночас в рамках комплексу заходів, зосереджених на підтримці аграріїв на прифронтових територіях, передбачено компенсацію до 30% витрат на придбання рибопосадкового матеріалу, що сприятиме стимулюванню рибництва.

Узагальнюючи сказане вище, зазначимо, що у 2026 р. держава посилює підтримку, спрямовуючи її на основні напрями аграрного розвитку в умовах війни, проте масштаби втрат, ризиків в аграрній сфері, а також євроінтеграційні устремління, свідчать про доцільність подальшого розширення державної допомоги. В цьому контексті актуалізується доцільність стимулювання модернізації галузі, оновлення її інфраструктури, а також екологізації процесів виробництва й переробки, що є необхідною умовою переходу вітчизняного тваринництва до стандартів ЄС.

Отже, впровадженням належної державної підтримки тваринництва сприятиме підвищенню ефективності та стабільності галузі, розширенню можливостей для малих і середніх виробників, зміцненню позицій української продукції тваринного походження на внутрішньому й зовнішньому ринках, а також впровадженню екологічно безпечних технологій у практику ведення тваринництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Постанова КМУ N 72 від 21 січня 2026 р. «Про затвердження Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/72-2026-%D0%BF#Text>

2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (2026). «Доступні кредити 5–7–9%»: за шість років дії програми бізнес залучив понад 471 млрд грн. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/020d2af0-2b7e-47b4-9ea2-200a6e84882f?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-ZaShistRokivDiiProgramiBiznesZaluchivPonad471-MlrdGrn>

3. Постанова КМУ №950 від 6 серпня 2025 р. «Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-poriadku-vykorystannia-koshtiv->

peredbachenykh-u-derzhavnomu-biudzheti-t60825

4. Наказ Мінекономіки № 3775 від 25 грудня 2025 р. «Про затвердження розподілу коштів, які спрямовуються для надання державної підтримки розвитку тваринництва та переробки сільськогосподарської продукції за напрямом «Часткове відшкодування вартості будівництва та/або реконструкції тваринницьких ферм і комплексів для утримання великої рогатої худоби, доїльних залів та/або потужностей (об'єктів) з переробки побічних продуктів тваринного походження у галузі скотарства, що належать до II і III категорії» між отримувачами». URL: <https://me.gov.ua/view/f457a4f6-68ef-4ee1-9cc7-8e7ea5cde21c>

5. Міністерство фінансів України (2025). Підтримка аграріїв у бюджеті-2026: відновлення виробництва, розмінування та розвиток фермерства. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/pidtrimka_agrariiv_u_biudzheti-2026_vidnovlennia_virobnitstva_rozminuvannia_ta_rozvitok_fermerstva-5488

Дідковська Людмила Іванівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, e-mail: luda_d2005@ukr.net

Didkovska Liudmyla I. – PhD in Economic Sciences, Senior Researcher, Senior Researcher of Department of the forms and methods of management in the agro-food complex, Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, e-mail: luda_d2005@ukr.net

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Анотація. У статті досліджено особливості державного регулювання фермерських господарств у системі забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу та обґрунтовано їхню роль у зміцненні продовольчої безпеки й розвитку сільських територій. Визначено основні напрями вдосконалення державної підтримки фермерства, зокрема через фінансові, інноваційні та екологічні інструменти стимулювання сталого аграрного виробництва.

Ключові слова: державне регулювання, фермерське господарство, сталий розвиток, аграрний бізнес.

Abstract. The article examines the features of state regulation of farms within the system of ensuring sustainable development of agrarian business and substantiates their role in strengthening food security and developing rural areas. The main directions for improving state support for farming are identified, in particular through financial, innovative, and environmental instruments for stimulating sustainable agricultural production.

Keywords: state regulation, farm enterprise, sustainable development, agrarian business.

Зростання ролі фермерських господарств у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку сільських територій та формуванні конкурентоспроможного аграрного сектору зумовлює необхідність удосконалення механізмів їх державної підтримки та регулювання. У сучасних умовах трансформації економіки, глобалізації аграрних ринків і посилення екологічних викликів особливого значення набуває забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу, що передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості господарської діяльності.

Фермерські господарства відіграють важливу роль у структурі аграрного виробництва, сприяючи розвитку підприємницької ініціативи, ефективному використанню природних ресурсів та підвищенню рівня зайнятості у сільській місцевості. За даними досліджень аграрної економіки, малі та середні фермерські господарства забезпечують значну частку виробництва сільськогосподарської продукції та виступають важливим чинником розвитку локальних агропродовольчих систем. Водночас їх ефективне функціонування значною мірою залежить від дієвості державного регулювання, спрямованого на формування сприятливого інституційного середовища, забезпечення фінансової підтримки, стимулювання інноваційного розвитку та впровадження принципів сталого господарювання. У зв'язку з цим дослідження державного регулювання фермерських господарств у системі забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу набуває особливої наукової та практичної значущості.

Досвід економічно розвинених держав свідчить, що фермерські господарства є однією з найбільш ефективних форм організації аграрного виробництва. Вони характеризуються високим рівнем гнучкості, здатністю швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та впроваджувати інноваційні технології. У країнах Європейського Союзу та Північної Америки фермерські господарства становлять основу аграрної структури та забезпечують значну частку виробництва сільськогосподарської продукції, що підтверджує їхню важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та розвитку сільських територій[1; 4].

Разом з тим сучасні соціально-економічні умови в Україні, зокрема виклики воєнного

часу, істотно впливають на функціонування аграрного сектору. Порушення логістичних ланцюгів, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів та ризики втрати виробничого потенціалу потребують формування нових адаптивних механізмів державної підтримки фермерства. У цьому контексті особливої актуальності набуває забезпечення доступу фермерських господарств до фінансових ресурсів, програм кредитування, компенсаційних механізмів та інструментів страхування аграрних ризиків [3].

Фундаментальні засади сталого розвитку сільського господарства базуються на інтеграції економічних, соціальних та екологічних аспектів господарської діяльності. Згідно з концепцією сталого розвитку, аграрне виробництво має забезпечувати ефективне використання природних ресурсів, збереження екосистем та підвищення добробуту сільського населення [2]. Реалізація цих принципів у державній аграрній політиці сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору та підвищенню його стійкості до глобальних економічних і екологічних викликів.

Для стимулювання сталого розвитку аграрного бізнесу доцільним є застосування інноваційних економічних інструментів державної політики, зокрема механізмів екологічної сертифікації, зелених податкових стимулів та фінансових інструментів підтримки сталих аграрних практик. Основні інструменти стимулювання сталого розвитку аграрного бізнесу наведено на рис. 1.



Рис. 1. Інструменти державної політики стимулювання сталого розвитку аграрного бізнесу.

Використання таких інструментів сприяє формуванню сприятливого економічного середовища для впровадження екологічно безпечних технологій виробництва, раціонального використання природних ресурсів та підвищення конкурентоспроможності аграрної продукції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Одним із важливих

механізмів стимулювання екологічно відповідального виробництва є система екологічної сертифікації, що передбачає офіційне підтвердження відповідності виробничих процесів установленим екологічним стандартам. Запровадження такої системи не лише сприяє зниженню негативного впливу аграрної діяльності на довкілля, а й створює додаткові економічні стимули для виробників екологічно безпечної продукції, підвищуючи довіру споживачів та розширюючи можливості доступу до міжнародних ринків.

Перспективним механізмом фінансування сталого розвитку аграрного сектору також можуть виступати облігації екологічного впливу, які дозволяють залучати приватні інвестиції до реалізації проєктів екологічно орієнтованого сільського господарства. Такі фінансові інструменти передбачають спрямування інвестицій на реалізацію проєктів, пов'язаних із впровадженням ресурсозберігаючих технологій, розвитком органічного виробництва, відновленням ґрунтового потенціалу та зменшенням негативного впливу на навколишнє середовище. Особливістю цих інструментів є те, що рівень доходності інвесторів безпосередньо залежить від досягнення визначених екологічних результатів, що стимулює ефективніше використання фінансових ресурсів та підвищує прозорість реалізації екологічних проєктів у сільському господарстві [5]. Водночас це сприяє розвитку інноваційних технологій та впровадженню сучасних підходів до управління природними ресурсами в аграрному виробництві.

Крім того, важливим інструментом державного стимулювання сталого аграрного виробництва може стати запровадження зелених податкових кредитів для фермерських господарств, які впроваджують екологічно дружні та ресурсозберігаючі методи виробництва. Надання таких податкових пільг може сприяти активізації інвестиційної діяльності фермерів у сфері модернізації виробництва, використання відновлюваних джерел енергії, впровадження технологій точного землеробства та зменшення використання хімічних засобів захисту рослин. У результаті це створює передумови для формування більш екологічно збалансованої моделі розвитку аграрного сектору.

Отже, забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу в Україні є складним багатовимірним процесом, що потребує комплексного поєднання економічних, соціальних та екологічних інструментів державної політики. Фермерські господарства можуть виступати ключовими суб'єктами формування інноваційної та конкурентоспроможної моделі аграрної економіки, оскільки вони здатні швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати сучасні технології господарювання. Водночас їх ефективний розвиток значною мірою залежить від удосконалення системи державного регулювання, спрямованої на формування сприятливого інституційного середовища, розширення доступу до фінансових ресурсів, підтримку інновацій та стимулювання впровадження принципів сталого господарювання. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню стійкості аграрного сектору, зміцненню продовольчої безпеки держави та забезпеченню довгострокового розвитку сільських територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Погорелова О. Державне регулювання аграрного сектору економіки в контексті забезпечення завдань сталого розвитку. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 129–143. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-18>
2. Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-115>
3. Фурман І., Дмитрик В. Державне регулювання розвитку фермерських господарств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-25>
4. Bezhenar I. M., Hryshchenko O. Ю. Farms in Ukraine: State and Prospects for Development. Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management. 2023. No. 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-14>
5. Olawale A. [et al.]. A comprehensive review of redefining agricultural economics for sustainable development: Overcoming challenges and seizing opportunities in a changing

Попова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доцент кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, Харків, e-mail: ira_popova_dik@ukr.net

Popova Iryna A., PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor of the Department of Economics and Management, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, e-mail: ira_popova_dik@ukr.net

Андрієнко Сергій Артемович, здобувач бакалаврського рівня освіти, 4 курсу спеціальності “Публічне управління та адміністрування”, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, e-mail: Serhiiandriienko2000@gmail.com

Andriienko Serhii A., Bachelor’s degree student, 4th year of the specialty “Public Administration and Management”, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, e-mail: Serhiiandriienko2000@gmail.com

СТРУКТУРА ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ У СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

¹Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація: У статті досліджено структуру фінансової системи та особливості її складових, обґрунтовано роль фінансових корпорацій і фінансових ринків у мобілізації, розподілі та ефективному використанні фінансових ресурсів для забезпечення стабільності та соціально-економічного розвитку України.

Ключові слова: фінансова система, фінансові ринки, фінансові корпорації, фінансові посередники, інвестування, соціально-економічний розвиток, стабільність

Abstract: The article examines the structure of the financial system and the features of its components, and substantiates the role of financial corporations and financial markets in the mobilization, allocation, and efficient use of financial resources to ensure the stability and socio-economic development of Ukraine.

Key words: financial system, financial markets, financial corporations, financial intermediaries, investment, socio-economic development, stability.

У сучасних умовах економічного розвитку фінансова система виступає не лише інструментом забезпечення соціально-економічної стабільності держави, але й як об'єкт наукового дослідження, що об'єднує концепції фінансових ринків, державних фінансів та фінансового сектору. Теоретичне осмислення її структури дозволяє визначити механізми мобілізації та раціонального розподілу фінансових ресурсів, оцінити їх вплив на макроекономічні показники. Зважаючи на інтеграційні процеси та глобальні виклики, наукове дослідження ролі фінансової системи у розвитку національної економіки набуває особливого значення, формуючи підґрунтя для ефективної державної політики.

Фінансова система – це сукупність фінансових відносин, що виникають у процесі формування, розподілу, перерозподілу та використання грошових коштів. Вона охоплює фінанси суб'єктів господарювання, фінансові ринки, державні органи та інституції, що управляють фінансами (рис.) [1, с. 307-308].

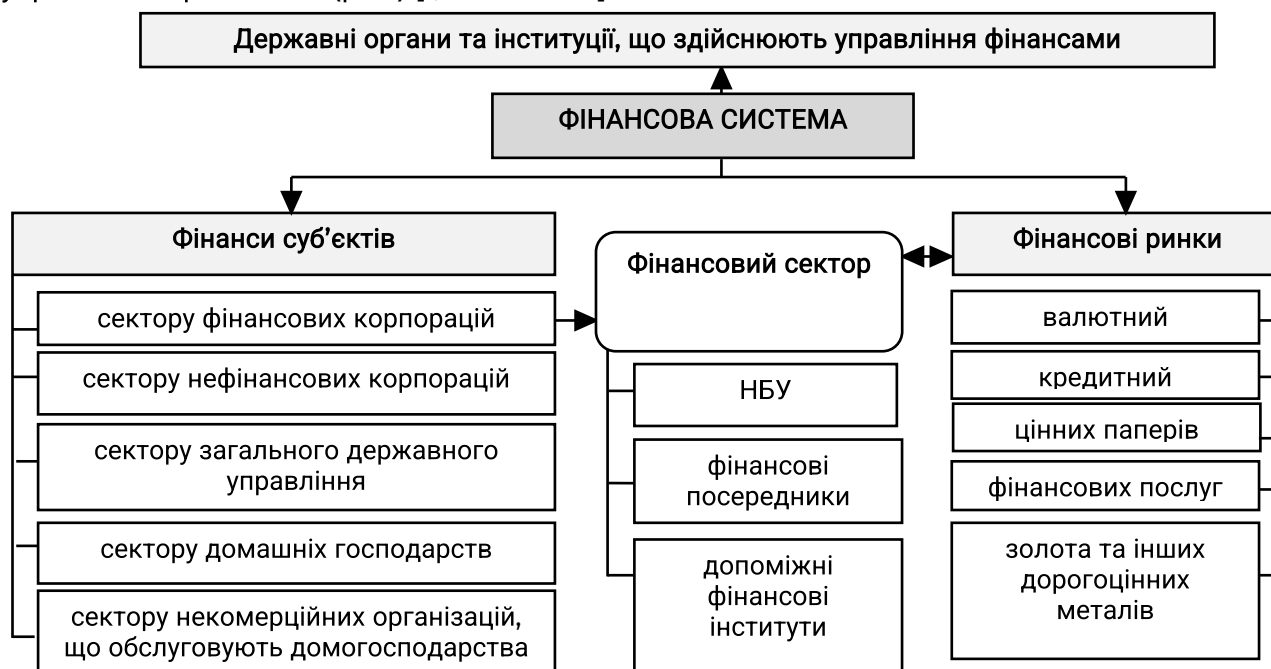


Рис. Складові фінансової системи національної економіки

Відповідно до методології Системи національних рахунків та Класифікації інституційних секторів економіки України [2], фінансова система розглядається як сукупність фінансів різних інституційних секторів, зокрема фінансових і нефінансових корпорацій, загального державного управління, домашніх господарств та некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства. Фінанси всіх господарюючих суб'єктів варто розділити на дві групи: приватні та державні. До приватних належать фінанси приватних підприємств й організацій фінансового та нефінансового секторів, домашніх господарств, а також некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства. Державні фінанси охоплюють фінанси сектору загального державного управління, а також державних підприємств й установ фінансового та нефінансового секторів. Неринкові некомерційні організації, що фінансуються та контролюються державними органами управління, відносяться до сектору загального державного управління.

Важливим елементом фінансової системи виступає фінансовий ринок, що являє собою сукупність фінансових відносин між економічними суб'єктами, які виникають у процесі купівлі та продажу фінансових активів і надання фінансових послуг. Фінансові активи – це ресурси, що перебувають у власності господарюючих суб'єктів і приносять їм певні вигоди у вигляді доходу або приросту капіталу. До них відносяться грошові кошти, різноманітні фінансові інструменти, боргові зобов'язання та права вимоги за боргом. Фінансові активи відіграють важливу роль у функціонуванні національної економіки, оскільки забезпечують рух капіталу, сприяють інвестиційній діяльності та стабільності фінансової системи.

Фінансові послуги – це операції з фінансовими активами, що здійснюються суб'єктами ринку в інтересах третіх осіб за рахунок власних або залучених коштів [3]. Вони спрямовані на задоволення інтересів та потреб споживачів фінансових послуг. Активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, процеси фінансової лібералізації та консолідації сприяють появі нових видів фінансових послуг. Серед основних із них можна виділити: залучення коштів та кредитування, фінансові платіжні послуги, страхування, фінансовий лізинг, факторинг тощо.

Іншою важливою складовою фінансової системи є фінансові ринки, що забезпечують ефективний обіг фінансових ресурсів між господарюючими суб'єктами. Розвиток фінансового ринку зумовлений суперечністю між потребою суб'єктів у фінансових ресурсах та можливостями їх задоволення з огляду на обсяг необхідних коштів та час, потрібний для їх залучення. Залежно від активів у структурі фінансового ринку можна виділити такі основні сегменти: валютний, кредитний, ринок цінних паперів, фінансових послуг, ринок золота та дорогоцінних металів. Кожен із цих сегментів має власні особливості укладання угод, один і той самий фінансовий актив може виступати об'єктом операцій на різних ринках.

У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування поняття фінансового сектору. Сукупність різних бачень можна об'єднати у два підходи. За одним із підходів фінансовий сектор ототожнюється із системою державних фінансів, за другим – із фінансовими ринками та механізмами перерозподілу фінансових ресурсів у національній економіці.

Відповідно до Класифікації інституційних секторів національної економіки, сукупність інституційних одиниць сектору фінансових корпорацій разом із їхніми економічними зв'язками із зовнішнім середовищем ("іншим світом") утворює фінансовий сектор, який у загальній структурі фінансової системи розглядається як її підсистема нижчого рівня [2]. Сектор фінансових корпорацій включає лише резидентні фінансові корпорації, на відміну від якого фінансовий сектор охоплює також інституційні одиниці сектору "Інший світ". Функціонування фінансового сектору тісно пов'язане із діяльністю фінансового ринку. Він охоплює банки, небанківські установи та інших інфраструктурних професійних учасників фінансового ринку (фондові біржі, брокери, дилери, маклери та ін.). Фінансовий сектор взаємодіє з іншими інституційними секторами через механізми акумулювання

заощаджень домогосподарств, кредитну та інвестиційну діяльність нефінансових корпорацій і державних установ.

Фінансові корпорації, діяльність яких пов'язана із наданням фінансових послуг, доцільно об'єднати у три групи: фінансові посередники, допоміжні та інші фінансові корпорації. Фінансові посередники – це банки та небанківські фінансові установи, діяльність яких зосереджена на ринку фінансових послуг і пов'язана з акумулюванням коштів та кредитуванням.

Діяльність фінансових посередників реалізується через фінансове посередництво – процес мобілізації, кредитування та інвестування фінансових ресурсів за допомогою випуску власних зобов'язань, формування вимог і здійснення фінансових операцій. Кінцевим результатом цього процесу є надання фінансових послуг, спрямованих на потреби та інтереси споживачів.

На макроекономічному рівні фінансові посередники виконують функції перерозподілу фінансових ресурсів між суб'єктами, у яких доходи перевищують витрати, та тими, хто має дефіцит коштів. Вони сприяють розподілу фінансових ризиків, забезпечують безперервний рух коштів, підтримують інвестиційну активність, що стимулює створення робочих місць, зростання виробництва та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

У світі виділяють три моделі фінансового сектору: банкоорієнтовану, небанкоорієнтовану та змішану. Розвиток банківського сегменту фінансового сектору не заважає успішному функціонуванню небанківських фінансових установ. Перманентність кризових явищ посилює необхідність багатовекторного розвитку національного фінансового сектору. Консолідація банків і небанківських установ сприяє створенню універсальних фінансових інституцій, здатних надати широкий спектр фінансових послуг.

Цілісність фінансової системи передбачає взаємозв'язок усіх її складових, у тому числі державних органів та інституцій, що здійснюють управління фінансами. Вони регулюють діяльність фінансових установ, управляють публічними фінансами та здійснюють контроль за фінансовими відносинами. До них належать органи, що формують і реалізують державну фінансову політику, податкова та митна служби, установи фінансового моніторингу, органи, що регулюють діяльність банків та небанківських фінансових установ. Крім того, спеціальні органи, такі як Рада фінансової стабільності та Фонд гарантування вкладів, забезпечують фінансову стабільність і захист прав учасників ринку.

В управлінні розвитком та стабільністю фінансової системи важливу роль відіграють саморегулювні організації, які об'єднують учасників ринку для регулювання професійної діяльності, забезпечення стандартів поведінки та захисту інтересів клієнтів. Разом із державними органами вони формують фінансовий апарат держави, який відповідає за реалізацію фінансової політики, управління фінансами та контроль за ефективністю використання коштів, забезпечуючи стабільність і розвиток національної економіки.

Таким чином, фінансова система України, що охоплює державні та приватні фінанси, фінансові ринки та корпорації, виступає як ключовий механізм мобілізації, розподілу та ефективного використання фінансових ресурсів. Її функціонування забезпечує безперервний рух капіталу, розвиток інвестиційної діяльності та підвищення доступності фінансових послуг, що сприяє стабільності національної економіки, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та сталому соціально-економічному розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національна економіка : підручник / [О. П. Тищенко, А. Є. Никифоров, Н. В. Федірко та ін.]; за заг. ред. О. П. Тищенка, А. Є. Никифорова, Н. В. Федірко. К.: КНЕУ, 2025. 496 с.
2. Про затвердження Класифікації інституційних секторів економіки України: наказ Державної служби статистики України від 03.12.2014 року № 378 (із змінами та доповненнями від 23.12.2022 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0378832-14#Text> (дата звернення: 25.02.2026).
3. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14 грудня 2021 року №1953-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text> (дата звернення:

01.03.2026).

Короліук Тетяна Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ, e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua.

Koroliuk Tetiana Oleksandrivna – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the department of national economy and public administration, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: koroliuk.tetiana@kneu.edu.ua.

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

¹Одеський національний економічний університет

Анотація: У дослідженні розкрито сутність фінансового потенціалу як ключового детермінанта розвитку страхової компанії в умовах сучасної економічної нестабільності. На основі синтезу теоретичних концепцій та емпіричного аналізу динаміки основних складових було запропоновано авторську методику оптимізації ресурсів на засадах принципу золотого перетину. Проведено аналіз практичного кейсу ПрАТ «Страхові Гарантії України» та сформульовано рекомендації щодо посилення ефективності використання потенціалу для забезпечення стійкого зростання страхової діяльності.

Ключові слова: фінансовий потенціал; розвиток страховика; складові потенціалу; золотий перетин; оптимізація ресурсів; платоспроможність; ORSA.

Abstract: In article elucidates the essence of financial potential as a pivotal determinant in the development of an insurance company amid contemporary economic instability. Drawing on a synthesis of theoretical frameworks and empirical analysis of the dynamics of key components, an original methodology for resource optimization based on the principle of the golden ratio is proposed. An examination of the practical case of PrJSC "Insurance Guarantees of Ukraine" is conducted, with recommendations formulated to enhance the efficiency of potential utilization, thereby ensuring sustainable growth in insurance operations.

Keywords: financial potential; insurer development; potential components; golden ratio; resource optimization; solvency; ORSA.

Фінансовий потенціал страхової компанії є складною, багатогранною економічною категорією, що інтегрує як акумульовані внутрішні фінансові ресурси (власний капітал, технічні резерви, нерозподілений прибуток), так і зовнішні джерела мобілізації коштів (перестрахування, доступ до ринків капіталу, кредитні лінії, емісія боргових інструментів), доповнені якісно-кількісними характеристиками цих ресурсів. Саме ця інтеграція забезпечує інституційну здатність страховика до стійкого довгострокового розвитку в умовах невизначеності та високої ризикованості страхової діяльності [1].

Фінансовий потенціал охоплює низку ключових аспектів: капіталову адекватність (здатність покривати зобов'язання та ризики з урахуванням вимог Solvency Capital Requirement – SCR та Minimum Capital Requirement – MCR), ліквідні резерви (буфер високоліквідних активів для оперативного виконання страхових виплат та поточних зобов'язань), генерацію стабільних операційних грошових потоків від страхових премій за вирахуванням витрат, якість структури активів та адекватність технічних резервів (з урахуванням актуарних оцінок та оновлених методик формування резервів з 2026 року), а також операційну ефективність інституційних механізмів. До останніх належать перестраховальні програми (як інструмент розподілу ризиків та стабілізації фінансового результату), можливості залучення коштів на ринках капіталу, управлінські інструменти (внутрішня оцінка ризиків та потреб у капіталі – ORSA), а також регуляторні та правові механізми, спрямовані на мобілізацію та ефективне перерозподіл ресурсів для досягнення стратегічних цілей компанії [2].

У контексті сучасної еволюції страхового ринку України, що характеризується поступовим наближенням до стандартів Solvency II та директив ЄС, посиленням пруденційних вимог Національного банку України, зокрема, оновлення Положення про платоспроможність та інвестиційну діяльність страховика постановою НБУ № 154 від

22.12.2025, запровадження нової методики формування технічних резервів з 01.01.2026, визначення значущих страховиків та посилення вимог до їх корпоративного управління, а також необхідністю адаптації до макроекономічних викликів, вплив воєнного стану, інфляційні та валютні коливання, структурні зміни в регуляторному середовищі, ефективно управління фінансовим потенціалом набуває статусу стратегічного пріоритету [3; 4; 5]. Виступає не лише інструментом забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості, а й основним фактором підвищення конкурентоспроможності страховика на ринку, де спостерігається зростання обсягів страхових послуг.

Для емпіричної ілюстрації динаміки фінансового потенціалу розглянуто діяльність ПрАТ «Страхові Гарантії України». За даними фінансової звітності компанії за період 2020–2024 р.р. спостерігається значна варіативність показників, що слугує підставою для подальшої оптимізації [6]. Зокрема, загальний фінансовий потенціал демонструє тенденцію до зниження: з 5337 тис грн у 2020 р. до 231 тис грн у 2024 р., що вказує на потребу в стратегічних заходах щодо відновлення та акумуляції ресурсів. Детальний розгляд окремих компонентів розкриває волатильність страхового потенціалу: -4160 тис грн у 2020 р., +420 тис грн у 2021 році, -3734 тис грн у 2022 р., -3 тис грн у 2023 р. та -97 тис грн у 2024 р. Ці флуктуації підкреслюють необхідність удосконалення тарифної політики для забезпечення стабільного страхового покриття.

Інвестиційний потенціал компанії також характеризується суттєвими коливаннями: -50207,8 тис грн у 2020 р., -2347 тис грн у 2021 р., +6116 тис грн у 2022 р., -5806 тис грн у 2023 р. та -22315 тис грн у 2024 р. Така динаміка акцентує важливість ефективного управління інвестиційним портфелем для мінімізації втрат та підвищення доходності.

Перестраховий потенціал відображає дисбаланс: вихідний потенціал становив -4911 тис грн у 2020 р., +704 тис грн у 2021 р., -3 235 тис грн у 2022 р. та 0 тис грн у 2023–2024 р.р.; вхідний потенціал варіювався від -737 тис грн у 2020 р. до позитивних значень у окремих періодах. Ці індикатори свідчать про обмеженість перестрахового буфера та необхідність оптимізації цесій для посилення стабілізаційного ефекту.

Запропонована авторська методика оптимізації фінансового потенціалу розвитку страховика передбачає перерозподіл його основних компонентів (страхового, інвестиційного та перестрахового) за принципом золотого перетину в плановому періоді. Цей підхід забезпечує пропорційний баланс ресурсів, де співвідношення між елементами наближається до ірраціонального числа $\phi \approx 1,618$, сприяючи максимальній ефективності використання потенціалу. Практична імплементація методики включає розрахунок оптимальних вагових коефіцієнтів для кожного компонента з урахуванням регуляторних вимог, ринкових умов та стратегічних цілей страхової компанії. В результаті досягається не лише збереження вартості активів, а й оперативна конвертованість ресурсів та повна відповідність нормативним стандартам.

Імплементація запропонованої методики дає змогу страховій компанії сформувати системний підхід до акумуляції фінансових ресурсів з різних джерел у межах чинного законодавства та внутрішньої фінансової політики. Це сприяє підтриманню ключових властивостей фінансового потенціалу – збереженню вартості активів, оперативній конвертованості та нормативній функції. У довгостроковій перспективі такий підхід забезпечує трансформацію до стійкого розвитку, підвищення операційної ефективності та консолідацію конкурентних позицій на страховому ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондаренко П. В. Сутність фінансового потенціалу страхової компанії. *European journal of economics and management*. 2021. Vol. 7, Issue 3. P. 3–9. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2021/eujem_2021_7_3/eujem_2021_7_3.pdf (дата звернення: 08.03.2026).
2. Бондаренко П.В. Економічна сутність дефініції «Фінансовий потенціал страховика». *Збірник наукових праць Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. м.Одеса. 2023. Випуск 5-6. № 306-307. С. 41-46. (Категорія Б) URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/41-46.pdf> (дата звернення: 08.03.2026).
3. Офіційний сайт Національного банку України. Огляд небанківського фінансового сектору за 2025 рік. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/oglyad-nebankivskogo-finansovogo>

[sektoru-serpen-2025-roku](#) (дата звернення: 08.03.2026).

4. Закон України «Про страхування» від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 08.03.2026).

5. Положення про вимоги до структури власності на ринку фінансових послуг : постанова Правління НБУ від 07.11.2025 № 135. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0135500-25#Text> (дата звернення: 08.03.2026).

6. Фінансова річна звітність ПрАТ «Страхові Гарантії України» за 2020–2024 р.р. URL: <http://www.sgu.com.ua/report.html> (дата звернення: 08.03.2026).

Бондаренко Павло Валерійович, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку, Одеський національний економічний університет, Одеса, e-mail: pavel.bondarenko@gmail.com

Bondarenko Pavel, PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Financial Management and Stock Market, Odesa National Economic University, Odesa, e-mail: pavel.bondarenko@gmail.com

«...причини виникнення і зникнення націй полягає в одному і тому ж.
Розкрадання родючості ґрунту зумовлює їхню загибель,
підтримка цієї родючості – їхнє життя, багатство і могутність».
Юстус Лібіх

ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ ПІДТРИМКИ ЗДОРОВ'Я СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ УГІДЬ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

¹ ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

Анотація: Розкрита недооцінка стану ґрунтового покриву у забезпеченні життєдіяльності живих організмів і людей та її наслідки. Аналізується фінансовий механізм підтримки здоров'я ґрунту як складової Спільної аграрної політики ЄС та напрями його інституціоналізації у правове поле України в контексті її євроінтеграційної орієнтації.

Ключові слова: здоров'я ґрунту; фінансовий механізм; норми та стандарти; гармонізація законодавства.

Abstract: The underestimation of the soil state in ensuring the vital activity of living organisms and people and its consequences are revealed. The financial mechanism for supporting soil health as a component of the EU Common Agricultural Policy and the directions of its institutionalization in the legal field of Ukraine in the context of its European integration are analyzed.

Keywords: soil state; financial mechanism; norms and standards; harmonization of legislation.

Від стану тонкого ґрунтового покриву планети залежить життя нинішнього і майбутніх поколінь людей.

Ґрунт, численні організми, які його населяють, забезпечують людей їжею, біомасою та волокнами, сировиною, регулюють кругообіг води, вуглецю поживних речовин і роблять можливим земне життя. На створення одного сантиметру ґрунтового покриву потрібні сотні років. Ґрунти містять понад 25% біорізноманіття планети і є основою харчових ланцюгів, що живлять людство. Вони є найбільшими резервуарами вуглецю на планеті, що відіграє важливу роль у пом'якшенні наслідків змін клімату та адаптації до них [1].

Водночас ґрунти, являючись базовим ключовим ресурсом для забезпечення людства продовольством і надання екосистемних послуг, наразі не займають в суспільстві пріоритетного становища. Ґрунти практично залишаються найбільш недооціненим елементом природи. Населення сприймає їх як необмежений природний ресурс, не усвідомлюючи загроз для планети їх обмеження, погіршення здорового стану та зниження продуктивності. Відношення до них характеризується більшою мірою із споживацького погляду лише як до засобу виробництва сільськогосподарської продукції, а не як унікального середовища життєдіяльності різноманітних форм земного життя – від мікроорганізмів до вищих рослин, хребетних тварин і самих людей. Підпорядкування господарської діяльності лише економічній вигоді вступає в конфлікт з природними законами функціонування ґрунтового покриву, що негативно впливає на стан ґрунтового середовища, зниження продуктивності, посилює деградацію та патологію рослинного покриву і водних джерел.

Біологічна активність ґрунту виступає ключовим показником його здоров'я, яке трактується як здатність ґрунту функціонувати в межах екосистем та меж землекористування для підтримки біологічної продуктивності, якості навколишнього середовища та здоров'я рослин і тварин, включаючи людину (Doran et al., 1996 [2]). Тобто, здоров'я ґрунту визначається зв'язком між функціями ґрунту та послугами ґрунтової екосистеми.

Наразі ґрунти не виконують цих функцій через високий рівень водної і вітрової ерозії,

ущільнення, зменшення вмісту органічної речовини і поживних речовин у цілому, забруднення, що є результатом руйнівного землекористування і несталоного управління земельними ресурсами. У цих умовах зміна хіміко-індустріальних технологій на агроекологічні, орієнтовані на відновлення здорового стану ґрунтів набуває критичного значення. Такий перехід є дороговартісним, а оскільки він необхідний в інтересах усіх людей, витрати, пов'язані з призупиненням деградації ґрунтів разом з виснаженням їхніх екосистемних послуг мають розділятися між суспільством і землекористувачами. Вартість ґрунтового капіталу повинна бути належним чином відображена в рахунках природного капіталу. Це забезпечить більш постійну і відчутну залежність людей від нього.

Деградація ґрунтового покриву негативно впливає на економіку і добробут людей. - Це визначає необхідність "найвищої і невідкладної" уваги, з одного боку, парламентів, урядів, державних органів влади всіх рівнів, з іншого - економічних операторів, ґрунтокористувачів, місцевих громад та громадян у цілому [3]. За розрахунками, зупинення деградаційних процесів та відновлення родючості ґрунтів для світової спільноти може принести щорічно до 1,2 трильйона євро економічної вигоди [4].

Приклад такого підходу показують західноєвропейські країни. Відповідно Спільній аграрній політиці ЄС, державна фінансова підтримка відновлення і збереження здорового стану ґрунтового покриву здійснюється як за окремими екологічними програмами, так і в пакеті із загальними економічними інструментами впливу на вирівнювання умов відтворення в аграрному секторі.

Витратним екологічним заходом є, насамперед, виведення з обігу на певний період сильно еродованих і забруднених угідь, відновлення їх стану і повернення до використання у сільськогосподарському виробництві. Постійно діюча програма консервації таких угідь передбачає компенсацію фермерам часткової втрати доходів від такого виведення та додаткові виплати на догляд за цими землями, їх залуження тощо.

Для захисту ґрунту від ерозії обов'язковим є агролісомеліоративні захисні лісонасадження. Програмою передбачена одноразова оплата за закладення заліснених масивів та польових захисних лісосмуг, а також щорічні платежі упродовж 5-ти років на утримання та догляд за насадженнями.

Важливе місце у системі державного фінансового протекціонізму займають заходи із зменшення хімічного забруднення ґрунтового покриву, які передбачені директивами щодо нітратів, пестицидів, емісії парникових газів, розвитку біорізноманіття. Одночасно з обмеженнями, зокрема за рахунок обкладання податками використання агрохімічних засобів, передбачаються державні виплати фермерам за скорочення використання мінеральних добрив і пестицидів (до 40 євро/га).

Основні агроекологічні правила - обов'язки щодо охорони ґрунтів, відтворення і зберігання їх здорового стану (дотримання в оброблюваних ґрунтах позитивного балансу гумусу і поживних речовин, обов'язкове культивування покривних культур, використання довгоротаційних сівозмін з посівами багаторічних трав, мінімізація фізичного впливу на ґрунт шляхом переходу на нульовий й інші ґрунтоощадливі технології його обробітку) містять Регламенти ЄС та ряд Директив ЄС, які формують систему "Crosse Compliance" (систему "взаємної вигоди"). На національних рівнях вони трансформуються у Кодекси належних сільськогосподарських практик, які визначають, "що дозволено або заборонено з метою запобігання вчинення злочинів щодо природних ресурсів сільського господарства, формують правильне ставлення селян до вимог закону і вчать, як зменшити негативний вплив сільського господарства на природні ресурси" [5].

З дотриманням встановлених норм пов'язані прямі виплати, передбачені для стабілізації ринків і доходів фермерських господарств. У залежності від рівня недодержання правил, який оцінюється державною інституцією, вони можуть знижуватися від 1 до 100% [6].

Органічне сільське господарство наразі виступає основою збереження здорового стану ґрунтів. Участь держави у підтримці переходу на засади органічного землеробства передбачає виплати як у перехідний, так і в післяконверсійний періоди (у Польщі ці виплати становлять залежно від технологічної операції від 420 до 1500 злотих/га) [7]. Ґрунтоохоронні заходи фінансуються на 60-62% з бюджету ЄС, решта – з національних

бюджетів країн-членів.

Перехід на нові технології потребує фінансових витрат на придбання нової техніки, що обтяжливо для малих і середніх господарств. У Греції, Італії, Іспанії, де такі господарства переважають, інституціолізовані механізми фінансової підтримки придбання ними ґрунтоощадливих технічних засобів шляхом компенсації значної частки їх вартості [8].

Зазначене не вичерпує усіх форм і методів фінансового впливу держави на захист і підтримку здорового стану ґрунтів, який функціонує в Європейському Союзі і посилюється в контексті оголошеного Європейського зеленого курсу. Інституалізація цих засад в аграрну політику України має важливе значення із-за, по-перше, курсу на євроінтеграцію, а по-друге – із-за надзвичайно негативних явищ, які з переходом до ринкової економіки та безконтрольності з боку держави правильного землекористування набули поширення у вітчизняній сільськогосподарській практиці.

Серед ґрунтів, які використовуються як орні землі, близько 11 млн га – еродовані, 16,6 млн га – дефляційно небезпечні, 2,5 млн га – перезволожені й заболочені, близько 4 млн га – забруднені радіонуклідами та іншими шкідливими сполуками. Особливо небезпечного розвитку набула ерозія. Щороку площа еродованих ґрунтів зростає приблизно на 100 тис га. Через порушення агротехніки зі схилів щорічно змивається близько 500 млн т продуктивних земель і при цьому безповоротно втрачається 24 млн т гумусу, 1 млн т азотовмісних речовин, 0,7 млн т фосфору і 10 млн т калію. Вміст гумусу в ґрунтах із року в рік зменшується, площі кислих і засолених ґрунтів – збільшуються. Значна частина винесених з урожаєм поживних речовин не повертається землекористувачами-орендаторами в ґрунт. При цьому протиерозійні способи обробітку практично не застосовуються, сівоzmіни відсутні, агролісомеліоративні полезахисні насадження не закладаються.

Фінансовий механізм, який упереджував би розвиток зазначених негативних процесів з метою забезпечення здорового стану сільськогосподарських угідь в Україні поки-що відсутній. “Вмонтування” його в національну аграрну політику потребує невідкладних кроків щодо:

- унормування базових вимог і стандартів системи “Crosse Compliance” щодо збереження родючості ґрунту та створення системи аудиту за їх дотриманням;
- унормування сукупності форм і методів використання фінансових ресурсів для підтримки заходів щодо відновлення та збереження здорового стану ґрунтового покриву у довгостроковій перспективі, передбачених законодавством;
- прийняття Кодексу правильної сільськогосподарської практики та доведення його вимог, норм і стандартів до усіх суб'єктів, дотичних до землекористування;
- прийняття державної довгострокової Програми консервації деградованих та порушених воєнними діями сільськогосподарських угідь із забезпеченням її постійно діючим фінансовим механізмом компенсації землекористувачам строкових втрат;
- організації системи ефективної передачі знань щодо методів і способів збереження здорового стану сільськогосподарських угідь як основного чинника збереження життя на землі із залученням мережі закладів сільськогосподарської освіти;
- удосконалення функціональної структури державних органів управління з огляду на розширення екологічної складової аграрної політики.

Необхідно прийняти за аксіому, що економія на заходах із збереження здоров'я ґрунту сьогодні може обернутися у майбутньому для суспільства непоправними втратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. European Commission (2021), EU Strategy on Adaptation to Climate Change – Impact assessment URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021SC0025&from=EN>
2. Доран, Дж. В., Саррантоніо, М., і Лібіх, М.А. 1996. Здоров'я та стійкість ґрунту. Адв. агроп 56:1—54. DOI:10.1016/c0065-2113 (08) 60178-9.
3. World Business Council for Sustainable Development (2018), The business case for investing in soil health.
4. IPBES (2018), The assessment report on land degradation and restoration.
5. Kodeks_dobrej_praktyki_rolniczej (2004). Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi. URL: https://iung.pl/wp-content/uploads/2010/02/kodeks_dobrej_praktyki_rolniczej.pdf

6. Die Broschüre dient der Information über die einzuhaltenden Cross Compliance-Verpflichtungen. Verbindlich sind ausschließlich die jeweils gültigen Rechtsnormen. Die Bayerische Staatsregierung kommt damit ihrer Informationspflicht gem. Art. 95 der VO (EG) Nr. 1306/2013 nach. URL: https://www.stmelf.bayern.de/mam/cms01/allgemein/publikationen/broschuere_cross_compliance.pdf

7. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich 2014-2020 (PROW 2014-2020) Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi URL: <https://www.gov.pl/web/rolnictwo/-program-rozwoju-obszarow-wiejskich-2014-2020-prow-2014-2020>

8. Медведев В. Заходи стимулювання впровадження ґрунтоохоронних технологій у європейських країнах. Вісник аграрної науки 2010. №6. С. 15-17.

Молдаван Любов Василівна, доктор економічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу форм та методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», Київ, e-mail: lmoldavan@ukr.net

Moldavan Lyubov V. – doctor of economics, Professor, Chief Researcher of the Department of Forms and Methods of Management in the agri-food complex, State Organization "Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine", Kyiv, e-mail: lmoldavan@ukr.net

СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Міністерство фінансів України
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Анотація. У тезах розглянуто основні інституційні засади та організаційний механізм підготовки макроекономічного прогнозу, що здійснюється Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України у взаємодії з Міністерством фінансів України, Національним банком України, Державною службою статистики та іншими державними органами. Проаналізовано етапи формування макроекономічного прогнозу, зокрема збір і аналіз статистичних даних, розроблення сценарних умов економічного розвитку, розрахунок ключових макроекономічних показників, міжвідомче погодження та затвердження прогнозу Кабінетом Міністрів України. Визначено значення макроекономічного прогнозування як базового інструменту бюджетного планування та формування державної економічної політики. Обґрунтовано, що підвищення якості макроекономічного прогнозування сприяє забезпеченню фінансової стабільності, ефективності бюджетного процесу та сталого соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: макроекономічне прогнозування; фінансове планування; бюджетний процес; макроекономічні показники; державна економічна політика; макроекономічний прогноз.

THE SYSTEM OF MACROECONOMIC FORECASTING AS A BASIS FOR FINANCIAL PLANNING OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Abstract. The theses examine the main institutional foundations and the organizational mechanism for preparing the macroeconomic forecast carried out by the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine in cooperation with the Ministry of Finance of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, and other public authorities. The stages of the macroeconomic forecasting process are analyzed, including the collection and analysis of statistical data, the development of scenario assumptions for economic development, the calculation of key macroeconomic indicators, interagency coordination, and the approval of the forecast by the Cabinet of Ministers of Ukraine. The importance of macroeconomic forecasting as a fundamental instrument of budget planning and the formation of state economic policy is determined. It is substantiated that improving the quality of macroeconomic forecasting contributes to ensuring financial stability, enhancing the efficiency of the budget process, and promoting the sustainable socio-economic development of the state.

Key words: macroeconomic forecasting; financial planning; budget process; macroeconomic indicators; state economic policy; macroeconomic forecast.

Макроекономічне прогнозування є одним із ключових інструментів державного управління соціально-економічним розвитком країни. Воно забезпечує формування науково обґрунтованих орієнтирів економічної політики, визначає параметри державного бюджету та дозволяє оцінювати перспективи соціально-економічного розвитку країни у середньостроковій перспективі. В умовах сучасних глобальних економічних трансформацій, високої волатильності світових ринків та значних внутрішніх структурних викликів роль макропрогнозування суттєво зростає.

Для України проблема якісного макроекономічного прогнозування є особливо актуальною через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як військово-політична нестабільність, зміни на світових енергетичних і товарних ринках, демографічні тенденції, інфляційні процеси та необхідність забезпечення фіскальної стабільності держави. За цих умов формування достовірного макроекономічного прогнозу стає важливою передумовою ефективного бюджетного планування, реалізації економічної політики та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Нормативно-правове регулювання процесу макроекономічного прогнозування в Україні базується на положеннях Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III [1], а також

постанови Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» від 26 квітня 2003 року № 621 [2].

Згідно із зазначеними нормативно-правовими актами, провідну роль у координації та реалізації заходів з прогнозування економічного і соціального розвитку держави виконує Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки). Даний орган виступає ключовим виконавцем у формуванні системи прогнозних документів та забезпечує організацію їх щорічної підготовки.

Робота над макроекономічним прогнозом здійснюється у тісній взаємодії з іншими центральними органами виконавчої влади та Національним банком України (НБУ). Такий процес передбачає послідовні етапи узгодження базових сценарних умов економічного розвитку, формування прогнозних макроекономічних показників, а також подальше коригування та уточнення відповідних прогнозних параметрів [3].

Після узгодження між усіма учасниками прогноз затверджується Кабінетом Міністрів України у формі урядової постанови. Документ має назву «Прогноз економічного і соціального розвитку України на три наступні роки». На його основі Міністерство фінансів України формує проект державного бюджету та Бюджетну декларацію. Затвердження макроекономічного прогнозу, як правило, відбувається до 1 червня разом із середньостроковою бюджетною декларацією, що забезпечує узгодженість макроекономічної та фінансової політики держави.

Залежно від встановлених у [2] дат, формування макропрогнозу для бюджетного процесу складається з кількох послідовних етапів, що представлені на рис. 1.

Робота над припущеннями прогнозу з 1 лютого - 23 березня	Мінекономіки здійснює формування базових сценарних умов економічного розвитку, які включають прогноз динаміки основних зовнішніх і внутрішніх факторів (зокрема, ВВП, індекс споживчих цін, обсяги експорту та імпорту) та припущень (зокрема, курс долара, світові ціни на нафту, газ). До 1 лютого Мінекономіки подає співвиконавцям, зокрема Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України, Фонду державного майна України та іншим центральним органам виконавчої влади, проект сценарних умов економічного розвитку. До 6 лютого зазначені органи здійснюють їх опрацювання та надають відповідні пропозиції, після чого погоджений сценарій використовується як базовий для проведення подальших розрахунків. До 18 березня Мінекономіки подає учасникам прогнозного процесу уточнені сценарні параметри, які до 23 березня мають бути погоджені всіма заінтересованими органами державної влади.
Робота над макропрогнозом	До 1 березня Мінекономіки подає Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України та НБУ аналітичний звіт про результати економічного розвитку попереднього року, а також попередні оцінки основних макроекономічних показників на наступний рік і два подальші роки. До 5 березня Міністерство соціальної політики України надає Мінекономіки та Міністерству фінансів України пропозиції щодо прогнозних соціальних показників, зокрема рівня прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати та параметрів тарифної сітки на прогнозний період. До 15 березня НБУ подає уряду прогноз основних монетарних показників. З урахуванням отриманих пропозицій і параметрів економічної політики Мінекономіки до 15 квітня формує та подає Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України та НБУ уточнені основні показники економічного і соціального розвитку на середньострокову перспективу.
Нормативне оформлення результатів макропрогнозу	До 2 травня Мінекономіки готує проект постанови Кабінету Міністрів України щодо затвердження Прогнозу економічного і соціального розвитку України на наступні три роки. Відповідні міністерства та інші органи державної влади, а також НБУ (за згодою) розглядають зазначений проект і до 8 травня надають свої зауваження або підтверджують його погодження. До 15 травня Мінекономіки подає остаточний проект прогнозу на розгляд Кабінету Міністрів України. Одночасно Міністерство фінансів України формує Бюджетну декларацію – середньостроковий фінансовий план держави на трирічний період – та також подає її на розгляд уряду. Кабінет Міністрів України розглядає макроекономічний прогноз та Бюджетну декларацію у взаємозв'язку, що забезпечує узгодженість макроекономічної та бюджетної політики держави. Завершальним етапом є ухвалення Кабінетом Міністрів України рішення про схвалення макроекономічного прогнозу на наступні три роки та Бюджетної декларації на відповідний період, що, як правило, відбувається до 1 червня поточного року.

Рис. 1. Етапи побудови макропрогнозу для бюджетного процесу

Процес макроекономічного прогнозування супроводжується низкою проблем. Серед основних можна виокремити обмежену прогнозованість зовнішніх економічних умов, залежність національної економіки від кон'юнктури міжнародних ринків, складність моделювання економічних процесів в умовах воєнного часу, а також необхідність координації між різними державними інституціями. Недостатня точність прогнозів може призводити до дисбалансів у бюджетній політиці, неефективного розподілу ресурсів та посилення макроекономічних ризиків.

Водночас макроекономічне прогнозування відкриває значні перспективи для удосконалення державного управління економікою. Використання сучасних економетричних моделей, інтеграція міжнародних статистичних стандартів, розширення міжвідомчої координації та врахування глобальних економічних трендів сприяють підвищенню якості прогнозних оцінок. Удосконалення системи макропрогнозування також дозволяє підвищити прозорість бюджетного процесу, забезпечити стабільність державних фінансів та сформувати ефективну економічну політику держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III, станом на 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
2. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621, станом на 11.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
3. Ященко Л. О., Жак О. П., Лисенко Р. С., Руденко М. О. Прогнозування макроекономічного розвитку України в умовах невизначеності: очікування та реальність. Статистика України. 2025. № 3. С. 44–56. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/6510582a-4eeb-458d-8a06-ead400c09bd1/full>

Ященко Людмила Олександрівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, державний експерт експертної групи з питань макроекономічного прогнозування Директорату стратегічного планування, Міністерство фінансів України; доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, e-mail: lud_ya@ukr.net

Liudmyla Yashchenko, PhD in Economics, Senior Researcher, State Expert of the Expert Group on Macroeconomic Forecasting of Directorate of Strategic Planning, Ministry of Finance of Ukraine, Associate Professor of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, e-mail: lud_ya@ukr.net

ФІНАНСИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ В АРХІТЕКТУРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

¹Державний податковий університет

Анотація: Дослідження сфокусоване на аналізі взаємозв'язку між фінансовою безпекою держави та фінансами національної безпеки та оборони. Розглянуто динаміку та структуру видатків державного бюджету України на оборону й ОПК у 2018–2025 рр. Виявлено тенденції фінансової мобілізації ресурсів та структурні зміни у фінансуванні галузі в умовах повномасштабної війни.

Ключові слова: фінанси національної безпеки та оборони; фінансова безпека; ОПК; бюджетні видатки.

Abstract: The study focuses on analysing the relationship between the state's financial security and the finances of national security and defence. The dynamics and structure of Ukraine's state budget expenditures on defence and the defence industry in 2018–2025 are examined. Trends in financial resource mobilisation and structural changes in the sector's financing under conditions of full-scale war are identified.

Keywords: finances of national security and defence; financial security; defence industry; budget expenditures.

Гібридна агресія проти України з 2014 р. та повномасштабне вторгнення з 2022 р. виразно підкреслили критичну значущість виробничого масштабування та технологічного розвитку вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК), та аргументували актуальність наукових досліджень відповідних питань. Проблема активізації, мобілізації та ефективного використання джерел і моделей фінансування оборонної промисловості виступає наразі одним із найбільш нагальних дослідницьких завдань, враховуючи, зокрема, тривалість активних бойових дій та перехід війни в затяжну фазу, що передбачає протистояння не лише бойових сил та засобів, а й фінансово-економічних потенціалів усіх сторін конфлікту.

Фінансова безпека держави посідає центральне місце в системі національної безпеки як провідний компонент економічної безпеки, характеризуючись інтегральністю та інтерконективністю, що обумовлює важливість балансування між публічними та приватними інтересами. За аналогією ресурсної функції економічної безпеки, фінансова відіграє провідну роль у забезпеченні національної безпеки та її окремих елементів, оскільки визначає здатність до належної фінансової підтримки, слугуючи фундаментом реалізації фінансових відносин, що є критичним для забезпечення всіх інших видів національної безпеки. Фінансова безпека держави є найбільш загальною категорією, як структурна ланка, що сполучає національну економіку з безпекою фінансової системи та, через неї – з безпекою державних фінансів. Фінанси ж національної безпеки та оборони, як форма економічних відносин, існує у функціональній площині та є складовою ресурсного забезпечення національної безпеки (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок та відмінності між фінансовою безпекою держави та фінансами національної безпеки та оборони

Спільні та відмінні риси	Фінансова безпека держави	Фінанси національної безпеки та оборони
Зміст	Рівень захищеності національних фінансових інтересів	Економічні відносини з приводу формування, розподілу та перерозподілу коштів у сфері національної безпеки та оборони

Об'єкти	Фінансова система, фінансовий ринок і грошовий оборот	Фінансові ресурси національної безпеки та оборони
Суб'єкти	Учасники суспільних відносин у фінансовій сфері	Органи національної безпеки та оборони

Джерело: власна розробка автора.

За своїм об'єктним складом наведені категорії суттєво різняться: якщо реалізація фінансової безпеки держави відбувається в межах національної фінансової системи, ринку та грошового обороту, то фінанси національної безпеки та оборони стосуються фінансових ресурсів у відповідній сфері. Варто зазначити, що, виходячи з обмежень на фінансування оборони виключно за рахунок державного бюджету [4, с. 82], що діють в Україні та більшості країн світу, фінанси цієї сфери справедливо вважати частиною об'єкту безпеки державних фінансів, а відтак – елементом ширшої системи безпеки фінансової системи загалом. Водночас, належне фінансове забезпечення національної безпеки можна з упевненістю назвати одним із національних фінансових інтересів, особливо в умовах військової агресії. Отже, фінанси національної безпеки та оборони інтегровані в об'єкт фінансової безпеки держави, що відображає їх системну взаємозалежність.

У практичному вимірі стан державних фінансів у сфері безпеки та оборони визначається потенціалом публічних ресурсів і спроможністю держави забезпечувати відповідні видатки [5, с. 265], що підкреслює не суперечливість, а структурну єдність цих категорій.

В інституційному плані ієрархічні зв'язки між фінансовою безпекою держави та суміжними категоріями набувають ще більш виразного характеру. Суб'єктами фінансів національної безпеки та оборони є розпорядники та реципієнти відповідних фондів у межах оборонної вертикалі, які переважно належать до державного сектору і, відповідно, входять до кола суб'єктів безпеки державних фінансів. З огляду на структурні зв'язки всередині фінансової системи, до суб'єктів її безпеки належать органи державної влади, установи, підприємства та інші учасники фінансових відносин. Відтак, участь цих суб'єктів у фінансових процесах зумовлює їх належність до системи забезпечення фінансової безпеки держави в цілому.

Зазначене обґрунтовує, що оборонна промисловість постає не лише як сектор реальної економіки, а як функціональний елемент архітектури фінансової безпеки держави, через який реалізуються бюджетні, кредитні та інвестиційні потоки, що трансформуються у виробничий результат. Відтак, аналіз її фінансування потребує не лише інституційного, а й кількісного виміру взаємозв'язку між бюджетними ресурсами та виробничими показниками. Доцільно проаналізувати динаміку та відносні обсяги видатків державного бюджету на відповідні цілі (рис. 1).



Рис. 1. Динаміка видатків державного бюджету України на оборону та оборонну промисловість у 2018 – 2025 рр., % ВВП

Джерело: побудовано за даними [2–3].

Представлена на рис. 1 динаміка свідчить про різку структурну зміну видатків

державного бюджету після 2022 р., що характеризується мультиплікативним зростанням абсолютних обсягів фінансування оборони: загалом, у 2025 р. в порівнянні з 2021 р. воєнні видатки зросли в 15 разів, а фінансування ОПК – майже в 32 рази. При цьому якщо напередодні вторгнення видатки на оборонну промисловість у загальному бюджеті оборони займали близько 20 %, то протягом активних бойових дій це співвідношення зросло більш, ніж удвічі (до 46 %). Це вказує на трансформацію бюджетної моделі внаслідок мобілізації ресурсів. Водночас, має місце й залежність фінансування від оперативних потреб фронту та зовнішніх надходжень. Повномасштабне вторгнення змусило органи державної влади до фундаментального переосмислення пріоритетів бюджетної політики – зміцнення фінансування збройних сил стало критичним чинником національного виживання [1, с. 480]. Відтак, оборонні видатки набули статусу домінуючого фіскального пріоритету.

Аналіз структури видатків на оборонну промисловість демонструє також вимушений перехід від фінансування розвитку до прямих виробничих витрат (рис. 2).

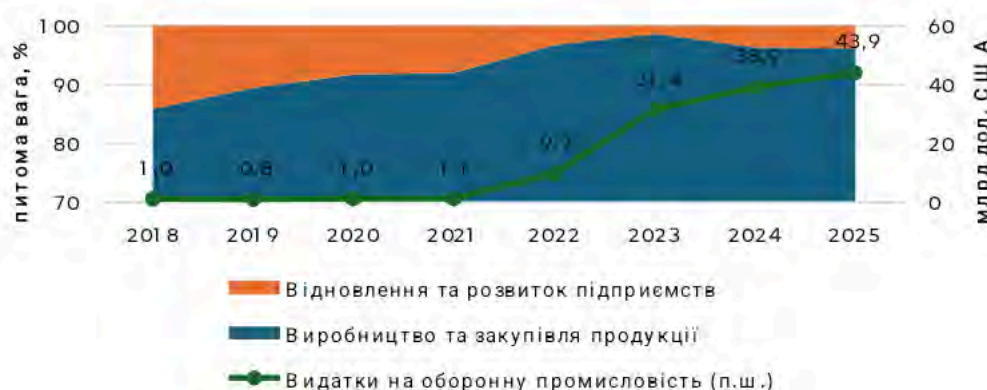


Рис. 2. Структура та динаміка видатків державного бюджету України на оборонну промисловість у 2018 – 2025 рр.

Джерело: побудовано за даними [3].

Рис. 2 демонструє суттєве зростання частки видатків на виробництво та закупівлю продукції оборонної промисловості: хоча вже напередодні повномасштабного вторгнення на цю статтю припадало не менше 85 % витрат, у 2022 р., з об'єктивних причин, закупівля озброєння стало абсолютним пріоритетом, замістивши до 95 % видатків на весь ОПК. Разом із тим, за рахунок одночасного зростання абсолютного обсягу таких витрат бюджету, витрати на відновлення та розвиток підприємств галузі фактично зросли в 2025 р. у порівнянні з 2021 р. майже в 16 разів (без урахування інфляційної динаміки). Така структурна перебудова підтверджує системний характер фінансової мобілізації та відображає зміщення державних пріоритетів. Водночас це потенційно посилює фіскальні дисбаланси та створює додаткове навантаження на інші напрями публічних видатків [1, с. 482; 4, с. 86]. Виявлені зміни бюджетної архітектури формують ресурсну основу функціонування оборонної промисловості.

Отже, умови затяжної війни обумовлюють критичну роль фінансування національної безпеки та оборони як елементу фінансової безпеки держави. Стрімке зростання бюджетних видатків свідчить про масштабну фінансову мобілізацію, однак актуалізує потребу підвищення ефективності трансформації фінансових ресурсів у виробничі результати ОПК.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Kosova T., Cherednichenko S., Kerpatenko Y., Trenkin Y., Yakubov Y. Budget and Tax Regulation of the Development of the Military-Industrial Complex of Ukraine in the Context of Ensuring National Security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. Vol. 6 (65). P. 479–496. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.65.2025.4935>
2. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://stat.gov.ua/>

3. Державний веб-портал бюджету для громадян : веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/>

4. Жежерун Ю.В., Запорожець С.В., Походенко О.М., Пінчук А.М., Міщенко Р.В., Паращенко Т.В. Особливості державного фінансування озброєння та військової техніки Збройних сил України в умовах воєнного стану. *Випробування та сертифікація*. 2023. Вип. 1 (1). С. 80–92. DOI: <https://doi.org/10.37701/ts.01.2023.11>

5. Шубін В.Д. Фінансування сектору національної безпеки та оборони в Україні: виклики в період воєнного стану. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Вип. 15. С. 264–270. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.33>

Шелудько Сергій Андрійович, кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри публічних фінансів, Державний податковий університет, Ірпінь, e-mail: s.szeludko@gmail.com

Sheludko Sergii A. – Ph.D. (Economics), Associate Professor, Sc.D. of the Department of Public Finance, State Tax University, Irpin, e-mail: s.szeludko@gmail.com

Податковий комплаєнс як інструмент модернізації податкового адміністрування в Україні

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Анотація. У дослідженні висвітлено сутність податкового комплаєнсу як сучасного інструменту модернізації податкового адміністрування. Розкрито правові засади його впровадження в Україні, охарактеризовано підхід до управління комплаєнс-ризиками та висвітлено практичні аспекти реалізації комплаєнс-моделі в діяльності ДПС. Узагальнено досвід ЄС і міжнародну практику застосування ризик-орієнтованого підходу, цифрових інструментів та механізмів інформаційної взаємодії. Обґрунтовано, що розвиток податкового комплаєнсу сприяє підвищенню рівня добровільного виконання податкових обов'язків, зміцненню податкової довіри та підвищенню ефективності податкової політики.

Ключові слова: податковий комплаєнс; податкове адміністрування; комплаєнс-ризики; податкова політика; добровільне виконання; цифровізація; Tax Gap; європейський досвід.

TAX COMPLIANCE AS A TOOL FOR MODERNIZING TAX ADMINISTRATION IN UKRAINE

Abstract. The study highlights the essence of tax compliance as a modern instrument for the modernization of tax administration. It pascrye the legal foundations of its implementation in Ukraine, characterizes the approach to compliance risk management, and outlines the practical aspects of implementing the compliance model in the activities of the State Tax Service. The paper summarizes EU experience and international practice in applying a risk-oriented approach, digital tools, and information interaction mechanisms. It substantiates that the development of tax compliance contributes to increasing the level of voluntary fulfillment of tax obligations, strengthening tax trust, and improving the effectiveness of tax policy.

Keywords: tax compliance; tax administration; compliance risks; tax policy; voluntary compliance; digitalization; Tax Gap; European experience.

У сучасних умовах податкова політика дедалі більшою мірою орієнтується не лише на забезпечення фіскальних надходжень, а й на формування сприятливого середовища для добровільного виконання платниками своїх податкових зобов'язань. Одним із ключових інструментів реалізації такого підходу виступає податковий комплаєнс, який розглядається як концепція та практичний механізм підвищення рівня добровільного дотримання податкового законодавства.

Відповідно до положень Податкового кодексу України [3], комплаєнс визначається як система заходів і процедур, що здійснюються контролюючими органами з метою підвищення рівня добровільного виконання платниками податків податкових та інших обов'язків, контроль за виконанням яких покладено на такі органи, а також зменшення ймовірності виникнення податкового ризику (комплаєнс-ризика). У такому розумінні комплаєнс є не лише засобом контролю, а й важливим елементом сервісно-орієнтованої моделі податкового адміністрування.

Міжнародні дослідження підтверджують, що за умов належного рівня довіри до податкової системи більшість платників податків схильні дотримуватися законодавчих вимог добровільно, особливо якщо вони мають доступ до зрозумілої інформації, консультативної підтримки та прозорих адміністративних процедур. Водночас порушення податкових норм нерідко зумовлене не свідомим наміром ухилитися від оподаткування, а складністю податкового законодавства, недостатньою якістю адміністрування або неоднозначністю тлумачення окремих норм.

Враховуючи вищезазначене, ефективне впровадження податкового комплаєнсу слід розглядати як важливий напрям модернізації податкового адміністрування, що сприяє скороченню фіскальних втрат, зменшенню податкових розривів (tax gap) та детінізації економіки. Крім того, розвиток комплаєнс-підходу створює передумови для зміцнення партнерських відносин між державою та платниками податків, що є необхідною умовою підвищення результативності податкової політики в цілому.

Податковий комплаєнс у сучасному розумінні охоплює не лише сукупність норм Податкового кодексу України, а й ризикоорієнтовану методологію податкового адміністрування. Його зміст полягає у формуванні такої системи взаємодії між контролюючими органами та платниками податків, за якої пріоритет надається не лише виявленню порушень, а й їх попередженню. У цьому контексті податковий комплаєнс відображає перехід від традиційної контрольної моделі до сервісно-орієнтованого підходу, спрямованого на підвищення рівня добровільного виконання податкових обов'язків.

Важливим інструментом реалізації такого підходу є управління комплаєнс-ризиками, яке передбачає виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків недотримання податкового законодавства. Практична цінність цієї моделі полягає в тому, що вона охоплює основні податкові обов'язки платника, а саме: своєчасну реєстрацію, подання звітності, достовірне декларування та повну сплату податків. На відміну від суто фіскального контролю, управління комплаєнс-ризиками орієнтоване на профілактику порушень шляхом інформаційної підтримки, роз'яснювальної роботи та використання аналітичних механізмів впливу.

У науковому дискурсі податковий комплаєнс розглядається як важлива складова сучасного адміністрування податків, що поєднує фіскальну, регулятивну та мотиваційну функції. Його впровадження сприяє зміцненню партнерських відносин між державою і платниками податків, підвищенню рівня податкової довіри, оптимізації контрольних ресурсів і концентрації уваги на найбільш ризикових сегментах податкової поведінки. У підсумку комплаєнс слід розглядати як важливий напрям модернізації податкового адміністрування, зорієнтований на забезпечення добровільності, прозорості та ефективності виконання податкових обов'язків.

В Україні податковий комплаєнс поступово набуває ознак цілісного напрямку модернізації податкового адміністрування та інтегрується у стратегічні документи державної фіскальної політики. Одним із ключових кроків у цьому напрямі стало закріплення в Національній стратегії доходів до 2030 року ризик-орієнтованого підходу до адміністрування податків, що передбачає розвиток системи управління податковими ризиками у діяльності ДПС. Практичним механізмом реалізації цього підходу стала постанова Кабінету Міністрів України від 25 липня 2024 р. № 854, якою запроваджено дворічний експериментальний проєкт щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС. Нормативна модель цього проєкту ґрунтується на впровадженні нових підходів до виявлення, оцінювання та мінімізації податкових ризиків без покладення на платників податків додаткових обов'язків, що свідчить про переорієнтацію державної політики з карального контролю на превентивну та сервісну взаємодію [4].

Сутність упроваджуваної моделі полягає у тому, що податкові органи дедалі більше зосереджуються не на постфактум фіксації порушень, а на їх ранньому виявленні та попередженні за допомогою аналітичних, інформаційних і консультаційних інструментів. У межах експериментального проєкту ризики оцінюються за базовими напрямками дотримання податкових обов'язків, зокрема щодо реєстрації платника, своєчасності подання звітності, достовірності декларування та повноти сплати податків. Такий підхід забезпечує уніфікацію критеріїв оцінювання комплаєнс-ризиків по всій вертикалі ДПС, сприяє зменшенню суб'єктивізму у прийнятті управлінських рішень і створює більш передбачувані умови взаємодії держави з платниками податків. Одночасно розвиток цифрових сервісів, електронних інструментів комунікації та інформаційно-роз'яснювальних практик посилює профілактичну складову податкового адміністрування.

Показово, що перехід до комплаєнс-моделі вже супроводжується змінами в організації контрольної роботи ДПС. За повідомленням в. о. Голови ДПС Лесі Карнаух, кількість фактичних перевірок зменшилася більш ніж на чверть: якщо у липні 2025 року було проведено близько 3,6 тис. таких перевірок, то у грудні їх кількість скоротилася до 2,6 тис. Це свідчить про поступове зміщення акценту з масового застосування контрольних заходів на ризик-орієнтований аналіз і точкове реагування на найбільш проблемні сегменти податкової поведінки. Водночас ДПС розвиває цифрові інструменти адміністрування, зокрема e-Audit, аналітичні платформи та інші технологічні рішення, що підвищують ефективність обробки даних і моніторингу ризиків [2].

Важливим чинником розвитку цієї моделі є також співпраця ДПС із міжнародними партнерами, насамперед із Міжнародним валютним фондом. На початку 2026 року сторони окреслили підтримку впровадження CRM як один із пріоритетних напрямів спільної роботи, поряд із розвитком електронного аудиту, цифрової трансформації, аналітичних платформ та стратегічного

планування реформ. Така взаємодія засвідчує, що запровадження комплаєнс-підходу в Україні відбувається у руслі міжнародних рекомендацій щодо модернізації податкового адміністрування. Водночас наявність окремих законодавчих і організаційних обмежень свідчить про те, що повноцінний перехід до ризик-орієнтованої моделі потребує подальшого нормативного та інституційного забезпечення [5].

Досвід ЄС і провідних країн світу засвідчує, що податковий комплаєнс є важливим інструментом модернізації податкового адміністрування, який поєднує прозорість, обмін інформацією, цифрові рішення та ризик-орієнтований підхід. У межах Європейського Союзу відповідна практика розвивається на основі механізмів адміністративного співробітництва, зокрема директив DAC, що посилюють аналітичні можливості податкових органів і сприяють підвищенню рівня добровільного виконання податкових зобов'язань. Для України цей досвід має особливе значення, оскільки в умовах євроінтеграції він формує методологічну основу для вдосконалення національної системи адміністрування податків. Участь у програмі Fiscalis, запровадження підходів до оцінювання Tax Gap та розвиток управління комплаєнс-ризиками свідчать про поступове наближення України до європейських стандартів податкової політики.

Практичне значення податкового комплаєнсу полягає в тому, що він дає змогу підвищити ефективність адміністрування без надмірного посилення контрольного навантаження на сумлінних платників. Комплаєнс-підхід орієнтує податкові органи на профілактику порушень, консультаційну підтримку, використання цифрових сервісів і концентрацію контрольних ресурсів на найбільш ризикових сегментах податкової поведінки. У результаті створюються передумови для зміцнення податкової довіри, підвищення рівня податкової культури, скорочення податкових розривів і зростання бюджетних надходжень.

Отже, податковий комплаєнс доцільно розглядати як важливий інструмент модернізації податкового адміністрування, зорієнтований на підвищення рівня добровільного виконання податкових обов'язків, зниження податкових ризиків і зміцнення партнерських відносин між державою та платниками податків. Його впровадження в Україні свідчить про поступовий перехід до превентивної, аналітичної та сервісно-орієнтованої моделі податкової політики, що відповідає сучасним європейським і міжнародним підходам. Перспективи подальшого розвитку податкового комплаєнсу пов'язані з удосконаленням нормативного забезпечення, розширенням цифрових інструментів адміністрування та системним упровадженням ризик-орієнтованого підходу в діяльність податкових органів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Головай Н., Бей С. Гармонізація податкової політики України в умовах євроінтеграції: виклики, можливості та перспективи. *EMPIRIO*. 2024. № 2. С. 76-83.
2. ДПС впроваджує у своїй діяльності міжнародні практики в управлінні податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) // Державна податкова служба України: вебсайт. 22.10.2024. URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/sistema-upravlinnya-podatkovimi-rizikami/povidomlennya/> (дата звернення: 02.03.2026).
3. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2755-17> (дата звернення: 01.03.2026).
4. Про реалізацію експериментального проєкту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі: постанова Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 854. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/854-2024-%D0%BF> (дата звернення: 04.03.2026).
5. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 № 1218. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1218-2023-%D1%80> (дата звернення: 07.03.2026).

Головай Надія Миколаївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, м. Вінниця, e-mail: nadyagolovay@gmail.com

Holovai Nadiia, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, Vinnytsia, e-mail: nadyagolovay@gmail.com

СИСТЕМА МАКРОЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ЯК ОСНОВА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Міністерство фінансів України
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Анотація. У тезах розглянуто основні інституційні засади та організаційний механізм підготовки макроекономічного прогнозу, що здійснюється Міністерством економіки, довкілля та сільського господарства України у взаємодії з Міністерством фінансів України, Національним банком України, Державною службою статистики та іншими державними органами. Проаналізовано етапи формування макроекономічного прогнозу, зокрема збір і аналіз статистичних даних, розроблення сценарних умов економічного розвитку, розрахунок ключових макроекономічних показників, міжвідомче погодження та затвердження прогнозу Кабінетом Міністрів України. Визначено значення макроекономічного прогнозування як базового інструменту бюджетного планування та формування державної економічної політики. Обгрунтовано, що підвищення якості макроекономічного прогнозування сприяє забезпеченню фінансової стабільності, ефективності бюджетного процесу та сталого соціально-економічного розвитку держави.

Ключові слова: макроекономічне прогнозування; фінансове планування; бюджетний процес; макроекономічні показники; державна економічна політика; макроекономічний прогноз.

THE SYSTEM OF MACROECONOMIC FORECASTING AS A BASIS FOR FINANCIAL PLANNING OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Abstract. The theses examine the main institutional foundations and the organizational mechanism for preparing the macroeconomic forecast carried out by the Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine in cooperation with the Ministry of Finance of Ukraine, the National Bank of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, and other public authorities. The stages of the macroeconomic forecasting process are analyzed, including the collection and analysis of statistical data, the development of scenario assumptions for economic development, the calculation of key macroeconomic indicators, interagency coordination, and the approval of the forecast by the Cabinet of Ministers of Ukraine. The importance of macroeconomic forecasting as a fundamental instrument of budget planning and the formation of state economic policy is determined. It is substantiated that improving the quality of macroeconomic forecasting contributes to ensuring financial stability, enhancing the efficiency of the budget process, and promoting the sustainable socio-economic development of the state.

Key words: macroeconomic forecasting; financial planning; budget process; macroeconomic indicators; state economic policy; macroeconomic forecast.

Макроекономічне прогнозування є одним із ключових інструментів державного управління соціально-економічним розвитком країни. Воно забезпечує формування науково обгрунтованих орієнтирів економічної політики, визначає параметри державного бюджету та дозволяє оцінювати перспективи соціально-економічного розвитку країни у середньостроковій перспективі. В умовах сучасних глобальних економічних трансформацій, високої волатильності світових ринків та значних внутрішніх структурних викликів роль макропрогнозування суттєво зростає.

Для України проблема якісного макроекономічного прогнозування є особливо актуальною через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, таких як військово-політична нестабільність, зміни на світових енергетичних і товарних ринках, демографічні тенденції, інфляційні процеси та необхідність забезпечення фіскальної стабільності держави. За цих умов формування достовірного макроекономічного прогнозу стає важливою передумовою ефективного бюджетного планування, реалізації економічної політики та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку.

Нормативно-правове регулювання процесу макроекономічного прогнозування в Україні базується на положеннях Закону України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23 березня 2000 року № 1602-III [1], а також

постанови Кабінету Міністрів України «Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проектів Бюджетної декларації та державного бюджету» від 26 квітня 2003 року № 621 [2].

Згідно із зазначеними нормативно-правовими актами, провідну роль у координації та реалізації заходів з прогнозування економічного і соціального розвитку держави виконує Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки). Даний орган виступає ключовим виконавцем у формуванні системи прогнозних документів та забезпечує організацію їх щорічної підготовки.

Робота над макроекономічним прогнозом здійснюється у тісній взаємодії з іншими центральними органами виконавчої влади та Національним банком України (НБУ). Такий процес передбачає послідовні етапи узгодження базових сценарних умов економічного розвитку, формування прогнозних макроекономічних показників, а також подальше коригування та уточнення відповідних прогнозних параметрів [3].

Після узгодження між усіма учасниками прогноз затверджується Кабінетом Міністрів України у формі урядової постанови. Документ має назву «Прогноз економічного і соціального розвитку України на три наступні роки». На його основі Міністерство фінансів України формує проект державного бюджету та Бюджетну декларацію. Затвердження макроекономічного прогнозу, як правило, відбувається до 1 червня разом із середньостроковою бюджетною декларацією, що забезпечує узгодженість макроекономічної та фінансової політики держави.

Залежно від встановлених у [2] дат, формування макропрогнозу для бюджетного процесу складається з кількох послідовних етапів, що представлені на рис. 1.

Робота над припущеннями прогнозу з 1 лютого - 23 березня	Мінекономіки здійснює формування базових сценарних умов економічного розвитку, які включають прогноз динаміки основних зовнішніх і внутрішніх факторів (зокрема, ВВП, індекс споживчих цін, обсяги експорту та імпорту) та припущень (зокрема, курс долара, світові ціни на нафту, газ). До 1 лютого Мінекономіки подає співвиконавцям, зокрема Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України, Фонду державного майна України та іншим центральним органам виконавчої влади, проект сценарних умов економічного розвитку. До 6 лютого зазначені органи здійснюють їх опрацювання та надають відповідні пропозиції, після чого погоджений сценарій використовується як базовий для проведення подальших розрахунків. До 18 березня Мінекономіки подає учасникам прогнозного процесу уточнені сценарні параметри, які до 23 березня мають бути погоджені всіма заінтересованими органами державної влади.
Робота над макропрогнозом	До 1 березня Мінекономіки подає Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України та НБУ аналітичний звіт про результати економічного розвитку попереднього року, а також попередні оцінки основних макроекономічних показників на наступний рік і два подальші роки. До 5 березня Міністерство соціальної політики України надає Мінекономіки та Міністерству фінансів України пропозиції щодо прогнозних соціальних показників, зокрема рівня прожиткового мінімуму, мінімальної заробітної плати та параметрів тарифної сітки на прогнозний період. До 15 березня НБУ подає уряду прогноз основних монетарних показників. З урахуванням отриманих пропозицій і параметрів економічної політики Мінекономіки до 15 квітня формує та подає Міністерству фінансів України, Міністерству соціальної політики України та НБУ уточнені основні показники економічного і соціального розвитку на середньострокову перспективу.
Нормативне оформлення результатів макропрогнозу	До 2 травня Мінекономіки готує проект постанови Кабінету Міністрів України щодо затвердження Прогнозу економічного і соціального розвитку України на наступні три роки. Відповідні міністерства та інші органи державної влади, а також НБУ (за згодою) розглядають зазначений проект і до 8 травня надають свої зауваження або підтверджують його погодження. До 15 травня Мінекономіки подає остаточний проект прогнозу на розгляд Кабінету Міністрів України. Одночасно Міністерство фінансів України формує Бюджетну декларацію – середньостроковий фінансовий план держави на трирічний період – та також подає її на розгляд уряду. Кабінет Міністрів України розглядає макроекономічний прогноз та Бюджетну декларацію у взаємозв'язку, що забезпечує узгодженість макроекономічної та бюджетної політики держави. Завершальним етапом є ухвалення Кабінетом Міністрів України рішення про схвалення макроекономічного прогнозу на наступні три роки та Бюджетної декларації на відповідний період, що, як правило, відбувається до 1 червня поточного року.

Рис. 1. Етапи побудови макропрогнозу для бюджетного процесу

Процес макроекономічного прогнозування супроводжується низкою проблем. Серед основних можна виокремити обмежену прогнозованість зовнішніх економічних умов, залежність національної економіки від кон'юнктури міжнародних ринків, складність моделювання економічних процесів в умовах воєнного часу, а також необхідність координації між різними державними інституціями. Недостатня точність прогнозів може призводити до дисбалансів у бюджетній політиці, неефективного розподілу ресурсів та посилення макроекономічних ризиків.

Водночас макроекономічне прогнозування відкриває значні перспективи для удосконалення державного управління економікою. Використання сучасних економетричних моделей, інтеграція міжнародних статистичних стандартів, розширення міжвідомчої координації та врахування глобальних економічних трендів сприяють підвищенню якості прогнозних оцінок. Удосконалення системи макропрогнозування також дозволяє підвищити прозорість бюджетного процесу, забезпечити стабільність державних фінансів та сформувати ефективну економічну політику держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України: Закон України від 23.03.2000 р. № 1602-III, станом на 02.12.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1602-14#Text>
2. Про розроблення прогнозних і програмних документів економічного і соціального розвитку та складання проекту державного бюджету: постанова Кабінету Міністрів України від 26.04.2003 р. № 621, станом на 11.01.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/621-2003-%D0%BF#Text>
3. Ященко Л. О., Жак О. П., Лисенко Р. С., Руденко М. О. Прогнозування макроекономічного розвитку України в умовах невизначеності: очікування та реальність. Статистика України. 2025. № 3. С. 44–56. URL: <https://ir.nasoa.edu.ua/items/6510582a-4eeb-458d-8a06-ead400c09bd1/full>

Ященко Людмила Олександрівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, державний експерт експертної групи з питань макроекономічного прогнозування Директорату стратегічного планування, Міністерство фінансів України; доцент кафедри статистики та математичних методів в економіці, Національна академія статистики, обліку та аудиту, м. Київ, e-mail: lud_ya@ukr.net

Liudmyla Yashchenko, PhD in Economics, Senior Researcher, State Expert of the Expert Group on Macroeconomic Forecasting of Directorate of Strategic Planning, Ministry of Finance of Ukraine, Associate Professor of the Department of Statistics and Mathematical Methods in Economics, National Academy of Statistics, Accounting and Audit, Kyiv, e-mail: lud_ya@ukr.net

ФІСКАЛЬНІ ВАЖЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В ЦАРИНІ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

¹Уманський національний університет садівництва

Анотація: Нині в Україні податкові платежі за експлуатацію природних багатств, мають значення, що виходить далеко за рамки простого наповнення державного та муніципальних бюджетів. Вони одночасно виступають інструментами регуляторного впливу на процеси видобування і споживання ресурсів, покладаючи на суб'єктів господарювання обов'язок відшкодовувати екологічні втрати, які зазвичай залишаються поза межами їхніх виробничих витрат.

Ключові слова: ресурсні податки; екологічний податок; ресурсовидобування, ресурсокористування, податкове регулювання.

Abstract: At present in Ukraine, fiscal charges levied for the exploitation of natural assets carry a significance that extends well beyond the mere replenishment of state and municipal budgets. They simultaneously operate as regulatory mechanisms influencing the processes of resource extraction and utilisation, obliging economic actors to compensate for environmental damage that would otherwise remain external to their production costs.

Keywords: resource taxes; environmental tax; resource extraction; natural resource utilisation; tax regulation.

Сучасність характеризується вкрай інтенсивним антропогенним впливом на природні екосистеми та їх окремі складові. Масштабні зміни клімату, прискорене виснаження ресурсно-сировинної бази та необдумані руйнування біогеоценозів спонукають людство відмовлятися від подальшого розвитку економіки на основі принципів бездумного споживання ресурсів. У фокусі як бізнесу так і особистісно-побутового використання ресурсів наразі – екологічно орієнтоване споживання та використання природних ресурсів. При цьому, суттєво зростає роль держави у стимулюванні та регламентуванні процесів природокористування.

Серед засобів стимулювання екологоорієнтованої економічної поведінки особливою постала роль податково-бюджетного інструментарію. Зокрема, податки за використання ресурсів виконують не тільки фінансово-акумулюючу роль для бюджетів держави, чи місцевих громад, але також слугують важелями впливу на ресурсовидобування та природокористування, компенсуючи саме за рахунок їх платників збитки довкіллю, які бізнес традиційно не враховує. Податкові платежі за ресурси та екологічні податки сучасності, без перебільшення, забезпечують відхід від ресурсозатратного та природозабруднювального виробництва до екологічно орієнтованої його моделі, перетворюючи відповідальність за стан екології та чистоту і збереження природних багатств з етичних чинників на податкові зобов'язання окремих ресурсовидобувачів і ресурсокористувачів.

Основою державного екологічного регулювання процесів використання і видобутку ресурсів є спеціальний платіж за нанесення шкоди довкіллю – екологічний податок [1-2]. Підприємства та фізичні особи сплачують цей податок за викиди шкідливих речовин у повітря, скидання стоків та розміщення відходів. Еколого-економічний сенс його використання – в перенесенні суспільних втрат у вигляді забруднення геоекоцинозів та їх окремих елементів у виробничо-господарські витрати самих забруднювачів. Варто зазначити, що цей фінансовий платіж використовується в країнах-членах ЄС, що особливо актуально в контексті невідворотності інтеграції України до європейського економічного простору.

Оскільки природні активи мають загальносуспільну цінність, рентні платежі за експлуатацію надр, земельних, лісових, водних, та інших багатств забезпечують надходження частини коштів до бюджетів і обмежують надмірне та неконтрольоване ресурсовидобування чи ресурсоспоживання [1-3].

Поряд з цим, одними податками та санкціями досягти системних змін у використанні природних багатств практично неможливо. Саме тому, поряд із податковим навантаженням природозабруднювачів та ресурсокористувачів, у вітчизняній системі оподаткування процесів використання та видобування ресурсів, застосовують податкові пільги з метою стимулювання інвестицій у ресурсоощадні та ресурсозберігаючі технології, прискорене списання на амортизаційні витрати вартості природоохоронних основних засобів та іншого обладнання, а також бюджетну допомогу чи пільгове кредитування проєктів у сфері відновлюваної та «зеленої» енергетики та переробки побутових і промислових відходів [1-3]. Такі рішення формують умови, за яких екологічно обґрунтована модернізація виробничих потужностей стає економічно вигідною та доцільною.

Не зважаючи на продуманість концепції екологічно-рентного оподаткування, зазначимо, що її реалізація на практиці в Україні продемонструвала суттєві недоліки. Зокрема, невисокі ставки рентно-ресурсних платежів та екологічного податку не формують належних стимулів до оновлення виробництва та використання природоохоронних технологій, адже бізнес-структурам та господарникам дешевше сплатити порівняно невелику суму податку, ніж інвестувати значні кошти у дорогі очисні чи ресурсоощадні системи. Крім того, проблемою є нецільове використання коштів, отриманих через рентно-ресурсне та екологічне оподаткування.

Узагальнюючи, зауважимо, що податково-бюджетні важелі державного регулювання процесів ресурсовикористання, ресурсовидобування і природозабруднення є ключовими чинниками практичної реалізації державної політики в царині природокористування. Завдяки їх використанню, здійснюється перерозподіл екологічних витрат від територіальних громад та суспільства, загалом, до фізичних і юридичних осіб, які здійснюють екологічний тиск на геобіоцинози. Завдяки належній фіскальній політиці в сфері екології держава також стимулює ресурсоощадні та природозахисні технології. Поряд з цим, з метою збільшення ефективності використання важелів податкового регулювання у сфері екології і використання та видобутку природних багатств необхідно підвищити ставки відповідних податків та забезпечити цільовий характер їх використання на потреби охорони, збереження і відновлення природних багатств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. Законодавство України: сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>. (дата звернення: 18.02.2026).
2. Тулуш Л.Д., Боровик, П.М., Захарчук О.А. Ресурсні платежі як важелі державного регулювання процесів вітчизняного природокористування. *Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Збірник наукових праць*. Вип. 1, 2010. С. 176-184.
3. Тулуш Л. Д., Боровик П. М., Мережко І. В. Напрями вдосконалення механізмів справляння земельних податкових платежів в аграрній сфері. *Наука й економіка: Науково-теоретичний журнал ХЕУ*, 2012. Вип. 1 (25). С. 154-159.

Боровик Петро Миколайович, кандидат економічних наук, доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Borovyk Petro M. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Удовенко Ірина Олександрівна, кандидатка економічних наук, доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Udovenko Iryna O. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Рудий Роман Михайлович, доктор технічних наук, професор, професор кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Rudy Roman M. – Doctor of Technical Sciences, Professor, Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Шемякін Михайло Васильович, кандидат сільськогосподарських наук, доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру, Уманський національний університет, м. Умань, e-mail: borovikpm@gmail.com.

Shemyakin Mykhailo V. – Candidate of Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Geodesy, Cartography and Cadastre, Uman National University, Uman, e-mail: borovikpm@gmail.com.

О.А. Онищенко
А.М. Никифоренко

КРАУДФАНДИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФІНАНСОВИЙ МЕХАНІЗМ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Запорізький національний університет

Анотація. У тезах досліджено краудфандинг як сучасний фінансовий механізм соціально-економічного розвитку України. Розглянуто сутність та принципи колективного фінансування через Інтернет, основні види краудфандингу, механізми його дії, переваги та ризики для учасників. Визначено роль краудфандингу у підтримці стартапів, соціальних, культурних та освітніх ініціатив, а також його вплив на розвиток підприємництва, інновацій та формування спільнот підтримки. Зазначено, що ефективне застосування краудфандингу потребує правового регулювання, прозорості процесу та грамотного маркетингового супроводу. Подано рекомендації щодо оптимізації краудфандингових практик в Україні як інструменту стимулювання сталого економічного зростання.

Ключові слова: краудфандинг; колективне фінансування; соціально-економічний розвиток; стартапи; інновації; фінансові механізми; цифрові платформи; інвестиції; соціальні ініціативи.

CROWDFUNDING AS AN INNOVATIVE FINANCIAL MECHANISM FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

Abstract. This paper examines crowdfunding as a contemporary financial mechanism for the socio-economic development of Ukraine. It explores the essence and principles of collective online financing, the main types of crowdfunding, its operational mechanisms, as well as the advantages and risks for participants. The role of crowdfunding in supporting startups, social, cultural, and educational initiatives is analyzed, along with its impact on entrepreneurship, innovation, and the formation of supportive communities. It is emphasized that the effective application of crowdfunding requires legal regulation, transparency of processes, and professional marketing support. Recommendations are provided for optimizing crowdfunding practices in Ukraine as a tool for stimulating sustainable economic growth.

Keywords: crowdfunding; collective financing; socio-economic development; startups; innovation; financial mechanisms; digital platforms; investment; social initiatives.

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальної доступності інтернет-технологій краудфандинг стає одним із найпоширеніших і ефективних інструментів залучення фінансових ресурсів для реалізації різноманітних проєктів – від творчих ініціатив і соціальних стартапів до бізнес-починань та інноваційних технологічних розробок. Краудфандинг дозволяє підприємцям, митцям і громадським організаціям обходити традиційні фінансові інституції, одночасно відкриваючи доступ до широкої аудиторії потенційних інвесторів і зацікавлених осіб.

Сучасні соціально-економічні зміни та розвиток цифрових технологій стимулюють пошук альтернативних шляхів фінансування проєктів, що особливо актуально для стартапів, соціальних ініціатив, культурних та освітніх проєктів. Краудфандинг, як інструмент колективного фінансування через Інтернет, стає в Україні дедалі більш популярним, надаючи можливість реалізовувати ідеї навіть за відсутності значного стартового капіталу.

Краудфандинг визначається як метод залучення фінансових ресурсів для реалізації проєкту через добровільні внески великої кількості осіб, які можуть виступати як майбутніми користувачами продукту, так і зацікавленими донорськими групами. Організація збору коштів здійснюється через спеціалізовані онлайн-платформи, що забезпечує широкий географічний охоплення, мінімізує адміністративні та фінансові бар'єри та сприяє швидкому запуску проєктів [1].

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки України краудфандинг стає не лише альтернативним джерелом фінансування, але й важливим інструментом формування інноваційного середовища. Широке впровадження цифрових платформ дозволяє підприємцям, стартапам та соціальним ініціативам залучати кошти від великої кількості донорів без потреби у традиційних банківських кредитах чи інвестиціях. Це відкриває нові можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, підтримки культурних і освітніх проєктів, а також стимулює активну громадську участь у соціально-економічних процесах.

Краудфандинг також виступає ефективним інструментом тестування ринку та оцінки попиту на нові продукти чи послуги. Завдяки прямому залученню потенційних користувачів на етапі фінансування ініціатори проєктів отримують цінний зворотний зв'язок, який дозволяє коригувати продукт і маркетингову стратегію до масштабного запуску. Таким чином, краудфандинг поєднує функції фінансування, маркетингу та комунікації, створюючи сприятливі умови для інноваційної активності.

Водночас розвиток краудфандингу в Україні стикається з певними бар'єрами. Недостатня правова регламентація, відсутність стандартів контролю за використанням зібраних коштів та обмежена обізнаність населення щодо інструментів колективного фінансування можуть стримувати масштабне застосування цього механізму. Крім того, конкуренція на платформі, відсутність ефективних маркетингових стратегій і слабка прозорість проєктів здатні знизити довіру потенційних донорів. Для подолання цих викликів необхідне поєднання нормативного врегулювання, освіти у сфері фінансової грамотності та розвитку інструментів контролю за виконанням проєктів.

Переваги краудфандингу як механізму фінансування полягають у наступному:

- доступ до широкої аудиторії інвесторів незалежно від географії, що є критично важливим для молодих підприємців і стартапів із обмеженими ресурсами;
- мінімізація фінансових бар'єрів на старті, що дозволяє запускати проєкт без значного власного капіталу чи залучення кредитних ресурсів;
- тестування ринкового інтересу та оцінка попиту, що знижує ризики перед масштабним виробництвом або впровадженням продукту;
- формування спільнот підтримки, які не лише фінансово, але й інформаційно або ресурсно стимулюють розвиток проєкту, що сприяє інноваційному підприємництву.

До ризиків та обмежень краудфандингу, окрім зазначених вище, слід також віднести те, що успіх збору коштів значною мірою залежить від якості презентації проєкту, популярності ідеї, маркетингової стратегії та активності потенційних донорів.

На сучасному етапі розвитку економіки України краудфандинг поступово набуває популярності як альтернативне джерело фінансування для соціальних, культурних, освітніх та інноваційних проєктів. Його ефективне застосування вимагає не лише цікавої ідеї, але й здатності команди переконливо подати її, сформуванню довіри та залучити цільову аудиторію. В цілому, краудфандинг виступає не лише фінансовим механізмом, а й інтегрованим інструментом маркетингу та комунікації [2].

В Україні вже існують численні успішні приклади реалізації проєктів через краудфандинг, які демонструють потенціал цього фінансового механізму. Так, платформа «Спільнокошт» (Україна) підтримала фінансування низки соціальних та культурних ініціатив, серед яких документальні та ігрові фільми, театральні постановки та освітні проєкти для дітей і молоді. Наприклад, культурний проєкт «Мистецька резиденція в Києві» зібрав понад 200 тис. грн для проведення освітніх та творчих майстер-класів. У сфері стартапів українські технологічні компанії, такі як «PetCube», залучали кошти через міжнародні платформи, що дозволило їм не лише протестувати попит на продукт, але й вийти на глобальний ринок. Крім того, соціальні проєкти, такі як ініціатива «Шкільна бібліотека онлайн», використовували краудфандинг для створення електронних ресурсів та матеріалів для навчання дітей у віддалених регіонах. Ці приклади демонструють, що краудфандинг у поєднанні з ефективною маркетинговою стратегією і прозорою комунікацією з аудиторією здатен забезпечити успішну реалізацію як комерційних, так і соціально значущих ініціатив в Україні [3].

Таким чином, краудфандинг є сучасним і перспективним інструментом фінансування, який сприяє соціально-економічному розвитку України, стимулюючи

підприємництво, інновації та формування спільнот підтримки. Незважаючи на існуючі ризики – високу конкуренцію, правову невизначеність та можливі зловживання – цей механізм відкриває нові можливості для реалізації проєктів за рахунок колективних внесків громадян через цифрові платформи. Подальше дослідження та вдосконалення краудфандингових практик може стати ключовим фактором розвитку інноваційної та соціально орієнтованої економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Василів С. Краудфандинг: перспективи запровадження та правового регулювання в Україні. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Юридичні науки»*. 2022. Том 9. № 3 (35). С. 277-282. URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/64429> (дата звернення: 24.02.2026).
2. Сіромаха І. О., Омельченко А. І. Краудфандинг і краудінвестинг як альтернативні форми фінансової підтримки малого та середнього бізнесу в умовах сучасних викликів. *БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ* : зб. тез доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 24 квіт. 2025 р. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С. 123-124. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329463> (дата звернення: 24.02.2026).
3. Спільнокошт Україна. Колективне фінансування проєктів. *Велика Ідея*. URL: <https://biggggidea.com/> (дата звернення: 25.02.2026).

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Oksana Onyshchenko

PhD in Public Administration, Associated Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
Management of Organizations and Logistics
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Никифорова Аріна Максимівна

студентка факультету менеджменту
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Arina Nykyforenko

student of the Faculty of Management
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ МІЖНАРОДНИХ РЕЗЕРВІВ УКРАЇНИ ЗА ВИДАМИ ІНСТРУМЕНТІВ

¹ Національний університет біоресурсів і природокористування України

² ПВНЗ Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва

Анотація. У статті здійснено аналіз структури та динаміки міжнародних резервів України за видами фінансових інструментів. Визначено основні тенденції їх змін та роль міжнародних резервів у забезпеченні макроекономічної стабільності держави.

Ключові слова: міжнародні резерви, фінансові інструменти, валютна політика, Україна.

Abstract. The article analyzes the structure and dynamics of Ukraine's international reserves by types of financial instruments. The main trends in their changes and the role of international reserves in ensuring macroeconomic stability are identified.

Keywords: international reserves, financial instruments, monetary policy, Ukraine.

Аналіз структури та динаміки міжнародних резервів України за видами інструментів є надзвичайно важливим в умовах сучасних економічних викликів, оскільки міжнародні резерви відіграють ключову роль у підтримці фінансової стабільності, забезпеченні платіжного балансу та зміцненні довіри міжнародних партнерів. Урахування змін у складі резервів за фінансовими інструментами дозволяє оцінювати ефективність валютної політики, реагування на зовнішні шоки та формувати обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації резервної політики держави.

Міжнародні резерви - це високоліквідні активи центрального банку, що знаходяться під його контролем і використовуються для проведення валютних інтервенцій, забезпечення міжнародних платежів, стабілізації курсу національної валюти та фінансування дефіциту платіжного балансу. Управління резервами є ключовою складовою монетарної політики, що сприяє макроекономічній стабільності та довірі учасників фінансового ринку.

За офіційними даними Національного банку України (НБУ), склад міжнародних резервів значною мірою формується з трьох основних груп інструментів: цінні папери, готівка та депозити, а також монетарне золото та інші резервні активи (Рис. 1). За даними НБУ станом на 1 січня 2026 р., міжнародні резерви досягли 57,292 млрд дол. США, що є історичним максимумом за період незалежності України. У цій загальній сумі: цінні папери становлять близько 44,8% від загального обсягу резервів, готівка, кореспондентські рахунки та депозити - близько 48,4%, монетарне золото - близько 6,8%. Це співвідношення зафіксоване на початку 2026 р. і відображає зміни порівняно з попереднім роком, коли частка цінних паперів у структурі резервів була значно вищою (понад 67%), а частка депозитів - нижчою.



Рис. 1. Динаміка міжнародних резервів України за видами інструментів станом на 1 січня 2026 р.

Джерело: офіційні дані Національного банку України [1-3]

Аналіз структури ринку рис.1 показує, що найбільше резервних активів країни зосереджено у високоліквідних інструментах: валюті та депозитах, що забезпечують максимальну оперативність використання резервів для підтримки валютного ринку, та цінних паперах з високим кредитним рейтингом, що забезпечують певний рівень доходності при збереженні належної безпеки. Монетарне золото становить невелику, але стабільну частину резервів і виконує функцію довгострокового захисту від валютних та фінансових ризиків.

Аналітичні дані Міжнародного валютного фонду (МВФ) підтверджують подібну структуру резервних активів: в активи в іноземній валюті (цінні папери та валюта) традиційно припадає понад 90 % резервів, тоді як золото становить близько 6-7 %.

Динаміка міжнародних резервів України протягом 2024-2025 рр. демонструє значне зростання обсягів, незважаючи на тимчасові коливання в середині року, зумовлені валютними інтервенціями НБУ та виплатами за зовнішніми зобов'язаннями. За даними НБУ, міжнародні резерви України станом на 1 січня 2025 р. становили 43,788 млрд дол. США, що на 8,1 % більше, ніж роком раніше. Це зростання відбулося завдяки валютним надходженням від міжнародних партнерів, які перевищили обсяги чистого продажу валюти НБУ та виплат за зовнішніми боргами. Протягом 2025 р. резерви продовжували зростати. Наприклад, за підсумками червня 2025 р. вони становили 45,066 млрд дол. США, а у вересні - вже 46,519 млрд дол. США. Це зростання обумовлено як надходженням фінансової допомоги, так і позитивним балансом валютних операцій. (Національний банк України). Станом на 1 січня 2026 р. міжнародні резерви України збільшилися до 57,292 млрд дол. США, що означає зростання на понад 30 % протягом 2025 р. у порівнянні з попереднім роком. Таке збільшення пов'язано з значними валютними надходженнями від міжнародних партнерів, стабільною роботою внутрішнього боргового ринку та політикою НБУ щодо підтримки валютної стабільності.

Однак динаміка резервів у межах року не була лінійною. У певні місяці (наприклад, у лютому 2025 р.) обсяги резервів тимчасово зменшувалися через валютні інтервенції та боргові виплати, що характерно для періодів активної монетарної політики.

На структуру міжнародних резервів впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники. Основними серед них є:

1. Валютні надходження від міжнародних партнерів, зокрема макрофінансова допомога, кредити та гранти;
2. Операції центрального банку на валютному ринку, зокрема чисті покупки чи продаж валюти;
3. Виплати за зовнішніми зобов'язаннями, що зменшують резерви;
4. Переоцінка фінансових інструментів, пов'язана зі змінами курсів валют та ринкових цін.

Зміни у відсотковій частці різних видів активів у структурі резервів (зменшення долі цінних паперів і збільшення частки валютних коштів і депозитів у 2025 р.) свідчать про адаптацію політики управління резервами до умов підвищеної невизначеності на валютних ринках. Це підсилює ліквідність резервного портфеля та зменшує ризики, пов'язані із коливаннями цін на фінансові інструменти.

Аналіз структури та динаміки міжнародних резервів України за видами інструментів показує, що структура резервів зосереджена на валютних активах та депозитах, що забезпечує високу ліквідність та спроможність оперативного реагування на валютні шоки, цінні папери з високим кредитним рейтингом є важливим елементом портфеля, забезпечуючи більшу дохідність при достатній безпеці, монетарне золото, хоча і складає відносно невелику частку, слугує довгостроковим засобом захисту резервів від глобальних фінансових ризиків, динаміка обсягів резервів у 2024-2025 рр. характеризується загальним значним зростанням, незважаючи на тимчасові коливання, що свідчить про ефективність політики НБУ щодо підтримки фінансової стабільності. Таким чином, структура міжнародних резервів України та їх динаміка відображають збалансований підхід до управління активами, який враховує як потребу у високій ліквідності, так і забезпечення безпеки та доходності відповідних інструментів.

Отже, структура міжнародних резервів України за інструментами відображає збалансований підхід між ліквідністю, безпекою та доходністю. Переважання готівки, депозитів та кореспондентських рахунків дає НБУ оперативність у реагуванні на ринкові коливання, тоді як цінні папери та золото забезпечують довгострокову стабільність. Графік динаміки (Рис. 1) резервів за 2025 р. демонструє чітке зростання їх обсягу, що є позитивним сигналом щодо макроекономічного стану та ефективності політики НБУ. Загалом, таким чином, міжнародні резерви виступають критично важливим інструментом фінансової стійкості країни. Проведений аналіз структури та динаміки міжнародних резервів України за видами інструментів засвідчив їх ключову роль у забезпеченні фінансової та макроекономічної стабільності держави. Станом на 1 січня 2026 р. обсяг міжнародних резервів досяг історичного максимуму - 57,292 млрд дол. США, що свідчить про ефективність політики Національного банку

України в умовах значних зовнішніх та внутрішніх викликів. Структура резервів характеризується переважанням високоліквідних валютних активів і депозитів, які забезпечують оперативне реагування на валютні шоки, а також суттєвою часткою цінних паперів з високим кредитним рейтингом, що поєднують безпеку та дохідність. Монетарне золото, незважаючи на відносно невелику частку, виконує важливу функцію довгострокового захисту від глобальних фінансових ризиків. Динаміка резервів у 2024-2025 рр. що супроводжувалася загальним зростанням за наявності тимчасових коливань, підтверджує адаптивність резервної політики НБУ до умов підвищеної невизначеності. Загалом структура та динаміка міжнародних резервів України відображають збалансований підхід до управління активами, який поєднує ліквідність, надійність і дохідність та сприяє зміцненню фінансової стійкості країни.

У найближчій перспективі Україна має кілька ключових напрямів розвитку та зміцнення своїх міжнародних резервів:

1. Диверсифікація резервних активів - планується збільшення частки інструментів з різними строками та валютами, що знизить ризики, пов'язані з коливаннями курсів валют та ринкових цін, і підвищить фінансову стійкість.

2. Посилення ліквідності резервів - основний акцент робитиметься на високоліквідних валютних коштах та депозитах, що забезпечить оперативність проведення валютних інтервенцій і стабілізації національної валюти у разі ринкових шоків.

3. Використання сучасних фінансових інструментів - застосування державних цінних паперів міжнародних емітентів, а також механізмів хеджування ризиків дозволить поєднувати доходність та безпеку резервного портфеля.

4. Зміцнення золотовалютного резерву - монетарне золото залишатиметься довгостроковим захисним активом від глобальних фінансових ризиків, а його частка у структурі резервів може збільшуватися в умовах нестабільності світових ринків.

5. Підтримка макроекономічної стабільності - зростання резервів і ефективне управління ними сприятимуть зміцненню довіри міжнародних партнерів, полегшенню доступу до фінансової допомоги та кредитних ресурсів, а також підтримці курсу гривні.

Таким чином, перспективи розвитку міжнародних резервів України полягають у забезпеченні збалансованого портфеля активів, що поєднує ліквідність, безпеку та дохідність, і в підвищенні здатності держави оперативно реагувати на економічні та фінансові виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт Національного банку України. Структура міжнародних резервів у розрізі інструментів. (дата звернення 01.01.2026). <https://bank.gov.ua/>
2. Національний банк України. Динаміка міжнародних резервів. Офіційний сайт НБУ. Національний банк України (дата звернення 01.01.2026). <https://bank.gov.ua/>
3. Міжнародні резерви України зросли упродовж 2025 року на понад 30% до 57,3 млрд дол. США. НБУ новина (дата звернення 14.01.2026). <https://bank.gov.ua/>

Жарікова Олена Борисівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри банківської справи та страхування, Національний університет біоресурсів і природокористування України, e-mail: ele0309@nubip.edu.ua

Zharikova Olena B. - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Banking and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, e-mail: ele0309@nubip.edu.ua

Михальчишина Лариса Гаврилівна, кандидат економічних наук, доцент, ПВНЗ «Вінницький інститут конструювання одягу і підприємництва», e-mail: larysa.mykhalchyshyna@gmail.com

Mykhalchyshyna Larysa H. – PhD in Economics, Associate Professor, PHEE «Vinnytsia institute of designing of clothes and entrepreneurship», e-mail: larysa.mykhalchyshyna@gmail.com

Regenerative Service and Competitiveness Advancement in Hospitality and Tourism

Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

Abstract. *This paper examines regenerative service as a strategic mechanism for strengthening competitiveness in the hospitality sector. Regenerative service is conceptualised as an approach focused on the restoration and enhancement of environmental, social, and cultural capital while delivering economic value. The study demonstrates how regenerative service practices contribute to service differentiation, improved brand positioning, and stronger customer engagement. Particular emphasis is placed on the role of regenerative service in enhancing operational effectiveness, innovation capacity, and organisational resilience. The findings indicate that regenerative service supports long-term competitive positioning by integrating ethical value creation with high-quality service performance.*

Keywords: hospitality; tourism; regenerative service; competitiveness; innovation; service quality; value creation; strategic management.

The hospitality and tourism industry is undergoing a paradigm shift, driven by evolving consumer expectations, environmental constraints and the increasing need for socially responsible business practices. Central to this evolution is the concept of regenerative service, which transcends traditional sustainability by emphasising proactive restoration, enhancement of ecosystems and enrichment of social and cultural capital. Unlike sustainability frameworks that primarily aim to mitigate negative impacts, regenerative service seeks to create net positive outcomes, fostering resilience and long-term value for both destinations and enterprises [1].

This approach aligns with the broader discourse on regenerative economics, where business activities contribute positively to natural and human systems rather than merely minimizing harm.

From a strategic perspective, the integration of regenerative principles into hospitality operations constitutes a significant driver of competitive advantage. Hotels, resorts and tourism operators adopting regenerative approaches often incorporate local ecological resources and cultural heritage into their offerings, thereby enhancing authenticity and differentiation. For instance, integrating locally sourced organic cuisine, supporting community-led conservation initiatives and offering immersive cultural experiences provides a multidimensional value proposition that resonates with contemporary tourists. This alignment between service delivery and environmental and social stewardship strengthens customer loyalty, enhances brand equity and positions enterprises as leaders in responsible tourism [2].

Furthermore, regenerative service supports experiential innovation, allowing hospitality providers to design unique and memorable experiences that cannot be readily replicated by competitors, thereby reinforcing market positioning.

Analytical data demonstrates that consumers are increasingly motivated by ethical, ecological, and restorative considerations in their choice of travel and accommodation. Studies indicate that eco-conscious and culturally aware segments exhibit higher willingness to pay for services that contribute positively to local communities and ecosystems [3].

Consequently, regenerative service is not merely an ethical imperative but a strategic instrument for attracting and retaining high-value clientele. Moreover, enterprises implementing regenerative practices gain reputational capital, which enhances trust among stakeholders, including investors, regulatory authorities and local communities. This trust further consolidates competitive advantage, particularly in markets where environmental credentials and corporate social responsibility influence purchasing decisions and regulatory compliance.

Operationally, regenerative service drives efficiencies and economic optimisation. Practices such as closed-loop waste management, energy recirculation, water conservation and utilisation of renewable

resources reduce dependency on external inputs and lower operating costs over time. Additionally, these practices often intersect with local economic development, as the procurement of local materials and employment of community labor stimulate regional economies. In this way, regenerative service contributes to both enterprise profitability and sustainable regional development, establishing a virtuous cycle of economic, social and ecological benefits [4].

Certification frameworks and green labels further reinforce these benefits by providing external validation of regenerative practices, enhancing institutional credibility and serving as marketing leverage in competitive markets.

The adoption of regenerative service also enhances organisational resilience and innovation capacity. By focusing on the restoration and enhancement of environmental and cultural assets, enterprises cultivate adaptive capabilities that enable them to respond effectively to market fluctuations, environmental uncertainties and evolving consumer preferences. Collaborative models, including partnerships with local communities, NGOs and governmental bodies, facilitate knowledge exchange, resource optimisation and integrated planning, which collectively strengthen long-term competitiveness. In addition, regenerative service fosters a systemic perspective among managers, encouraging holistic decision-making that balances ecological, social and economic priorities [5].

This systemic approach is essential in contemporary hospitality management, where isolated interventions are insufficient to address the interconnected challenges of climate change, cultural preservation and market competition.

In conclusion, regenerative service represents a transformative framework that extends beyond sustainability by integrating ecological restoration, social responsibility and economic optimisation. Its implementation in hospitality and tourism not only enhances the quality and distinctiveness of service offerings but also fosters brand differentiation, customer loyalty, and long-term resilience. As the industry navigates the pressures of climate change, resource constraints and shifting consumer expectations, regenerative service is poised to become a critical determinant of competitiveness, defining the strategic orientation of leading enterprises in the global hospitality sector. Future research should focus on quantifying the economic and social returns of regenerative practices, developing standardised metrics for regenerative performance and exploring the interplay between regenerative service, destination branding and consumer behavior.

References

1. Jones P., Hillier D., Comfort D. Regenerative tourism and hospitality: Moving beyond sustainability // *Journal of Sustainable Tourism*. – 2021. – Vol. 29, No. 6. – P. 895–912. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1804509>.
2. Smith A., Kelly C. Implementing regenerative practices in hotels: Operational and experiential benefits // *Tourism Management Perspectives*. – 2022. – Vol. 42. – P. 100943. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211973622000151>.
3. Brown L., Hall C. M. Consumer perceptions of regenerative tourism experiences // *International Journal of Hospitality Management*. – 2023. – Vol. 109. – P. 103419. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431923000123>.
4. Miller G., Twining-Ward L. Regenerative service frameworks: Linking ecology, economy, and society // *Sustainability*. – 2020. – Vol. 12, No. 18. – P. 7453. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/18/7453>
5. White R., Evans J. Experiential differentiation through regenerative practices in tourism // *Tourism Recreation Research*. – 2023. – Vol. 48, No. 1. – P. 15–29. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02508281.2022.2145678>

Anna Chernykhivska

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor at the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

Анна Володимирівна Чернихівська

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ГЛОБАЛЬНА ДИНАМІКА R&D-ВИТРАТ ЯК ЧИННИК МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Державний торговельно-економічний університет

Анотація. Проаналізовано трансформацію глобального ландшафту інвестицій у дослідження та розробки (R&D) протягом 2000–2024 рр. Виокремлено розрив між стрімким зростанням наукоємності провідних економік світу та регресивною динамікою фінансування інновацій в Україні. Обґрунтовано пряму залежність між обсягом наукових вкладень та рівнем національної конкурентоспроможності в умовах глобальної цифровізації.

Ключові слова: інновації; R&D-витрати; міжнародна конкурентоспроможність; наукоємність ВВП; технологічне лідерство; інноваційний розвиток.

GLOBAL R&D SPENDING DYNAMICS AS A FACTOR OF INTERNATIONAL COMPETITIVENESS

Abstract. The paper analyzes the transformation of the global landscape of investment in research and development (R&D) during 2000–2024. The gap between the rapid growth of research intensity in the world's leading economies and the regressive dynamics of innovation financing in Ukraine is highlighted. A direct dependence between the volume of scientific investments and the level of national competitiveness in the conditions of global digitalization is substantiated.

Keywords: innovations; R&D expenditures; international competitiveness; GDP research intensity; technological leadership; innovative development.

В умовах неоіндустріальної трансформації та формування економіки знань, спроможність національних господарств генерувати та комерціалізувати інновації стає визначальним детермінантом міжнародної конкурентоспроможності. Сучасна парадигма глобальної конкуренції змістилася від боротьби за природні ресурси та дешеву робочу силу до боротьби за технологічне лідерство та інтелектуальний капітал. У цьому контексті обсяг і структура витрат на дослідження та розробки (R&D) виступають не лише мірою наукового потенціалу, а й фундаментальним індикатором інвестиційної потужності та майбутньої резильєнтності держави в умовах турбулентного BANI-світу.

За останні два десятиліття світова економіка стала значно наукоємнішою: глобальні витрати на R&D зросли з понад \$1 трлн у 2000 р. до майже \$3 трлн у 2024 р. (у цінах 2015 р. за ПКС). Цей зсув відображає перехід до моделі ендогенного зростання, де інновації є головним джерелом створення доданої вартості та системним фактором підвищення загальної факторної продуктивності. Проте для об'єктивної оцінки реального масштабу капіталовкладень та фінансового ресурсу, який фактично залучається в інноваційний сектор, критично важливо аналізувати дані у поточних цінах без поправки на інфляцію (табл. 1). Саме номінальна інвестиційна потужність відображає купівельну спроможність наукових установ та здатність держав конкурувати за кадри на глобальному ринку.

Таблиця 1

Компаративний аналіз витрат на R&D у 2000–2023 рр.

Країна	Витрати, 2000	Витрати, 2023	Середньорічний темп (CAGR)	Частка у ВВП, 2000	Частка у ВВП, 2023
	млрд дол. США		%		
Китай	10,91	478,70*	13,1%	0,89%	2,56%*
США	269,87	823,97*	3,3%	2,62%	3,59%*

Південна Корея	12,69	97,71	7,5%	2,13%	5,21%
Польща	1,11	13,34*	7,5%	0,64%	1,45%*
Туреччина	1,28	18,01*	9,9%	0,47%	1,32%*
Саудівська Аравія	0,14**	6,99	13,0%	0,50%**	0,56%
Україна	0,30	0,62	-3,8%	0,93%	0,33%

Примітки: * - верифіковані дані за 2022 р.; ** - верифіковані дані за 2003 р.

Джерело: побудовано автором за даними Світового банку ¹.

Аналіз представлених статистичних даних дозволяє виявити глибоку асиметрію в глобальному інноваційному ландшафті та простежити пряму кореляцію між обсягами фінансових вкладень і міжнародною конкурентоспроможністю. Отримані результати демонструють не просто зміну цифр, а фундаментальну трансформацію економічних моделей країн-лідерів.

Центральним елементом представленої експозиції є безпрецедентний прогрес країн азійського регіону та Близького Сходу. Китай фактично здійснив «інноваційну революцію», наростивши доларові витрати на R&D майже у 44 рази за 23 роки. Такий масштаб капіталовкладень дозволив країні не просто копіювати технології, а стати світовим центром патентування у сфері штучного інтелекту. Подібну стратегію демонструє Саудівська Аравія, яка, маючи найвищий середньорічний темп зростання (13,0%), перетворює нафтові надприбутки на інтелектуальний капітал, що є основою її довгострокової конкурентоспроможності.

Особливої уваги заслуговує модель Південної Кореї, де при помірному зростанні ВВП частка інвестицій у науку сягнула рекордних 5,21%. Це свідчить про те, що конкурентоспроможність цієї країни базується на максимальній інтенсивності інновацій, що робить її економіку найбільш технологічно концентрованою та захищеною від зовнішніх ринкових коливань. Водночас Польща та Туреччина демонструють сталий прогрес, ефективно використовуючи R&D як інструмент наздоганяючого розвитку, що дозволило їм суттєво зміцнити свої позиції в глобальних ланцюгах доданої вартості.

На противагу цим успіхам, дані щодо України вказують на тривожну регресивну тенденцію. Падіння частки витрат на R&D з 0,93% до 0,33% ВВП сигналізує про деградацію наукового потенціалу та поступове вимивання високотехнологічних секторів. Хоча номінальні доларові показники демонструють незначне зростання, реальна інвестиційна потужність української науки скорочується через інфляційні процеси та відсутність сприятливого інституційного середовища.

Залежність міжнародної конкурентоспроможності від вкладень у R&D має характер ендогенного механізму: інвестиції в науку генерують нові знання, які, втілюючись у технологіях, підвищують загальну факторну продуктивність праці та капіталу. Країни, що послідовно нарощують фінансування досліджень, отримують значні переваги у вигляді «ефекту поширення знань», що стимулює розвиток суміжних галузей та залучає висококваліфіковані кадри.

Конкурентоспроможність у XXI столітті визначається не володінням ресурсами, а швидкістю їхнього технологічного оновлення. Держави, які опинилися в зоні регресу (як Україна), ризикують потрапити у пастку низької продуктивності, де економіка спеціалізується на експорті сировини з низькою доданою вартістю. Натомість досвід США та Китаю

¹ https://databank.worldbank.org/AjaxDownload/FileDownloadHandler.ashx?filename=P_d760d211-b665-4500-ad48-0ac4717bc4cd.xlsx&filetype=EXCEL&language=en&displayfile=P_Data_Extract_From_World_Development_Indicators.xlsx

підтверджує, що системні капіталовкладення в R&D є єдиним надійним фундаментом для утримання глобального лідерства та забезпечення резильєнтності економіки до майбутніх викликів. Таким чином, обсяг R&D-витрат є не просто статтею бюджету, а головним паливом двигуна економічного прогресу та суверенітету держави в глобальному світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Development Indicators : database / The World Bank. URL: https://databank.worldbank.org/AjaxDownload/FileDownloadHandler.ashx?filename=P_d760d211-b665-4500-ad48-0ac4717bc4cd.xlsx&filetype=EXCEL&language=en&displayfile=P_Data_Extract_From_World_Development_Indicators.xlsx (дата звернення: 18.02.2026).
2. Global Innovation Index 2024 / World Intellectual Property Organization. Geneva : WIPO, 2024. 210 p.

Гончаренко Олена Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ. E-mail: o.honcharenko@knute.edu.ua

Honcharenko Olena Vitaliivna, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the World Economy Department, State University of Trade and Economics, Kyiv.

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ УРБАНІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Одеський національний економічний університет

Анотація. У роботі досліджено особливості інноваційної трансформації бізнес-моделей підприємств водного транспорту України в умовах посилення урбанізаційних процесів та ускладнення просторової організації господарства. Обґрунтовано, що сучасні урбанізаційні виклики, пов'язані з концентрацією населення у портових містах, зростанням екологічних вимог, конкуренцією за земельні ресурси та необхідністю інтеграції транспортної інфраструктури в міський простір, зумовлюють потребу переходу від традиційних моделей, орієнтованих на обсяги перевалки, до комплексних моделей створення цінності. Визначено, що ефективність оновлених бізнес-моделей залежить від узгодженості інтересів підприємств, органів місцевого самоврядування та громад, а також від здатності інтегрувати технологічні, екологічні й соціальні компоненти у стратегічне управління. Доведено, що інноваційна трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності водного транспорту та забезпечення сталого розвитку портових регіонів України.

Ключові слова: інноваційна трансформація, бізнес-модель, водний транспорт, урбанізаційні виклики, портові міста, цифровізація, сталий розвиток.

INNOVATIVE TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS OF UKRAINIAN WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF URBANIZATION CHALLENGES

Abstract. The paper examines the features of the innovative transformation of business models in Ukrainian water transport enterprises in the context of intensified urbanization processes and increasing complexity of spatial organization. It is substantiated that contemporary urbanization challenges, including population concentration in port cities, rising environmental requirements, competition for land resources, and the need to integrate transport infrastructure into the urban space, necessitate a shift from traditional models focused primarily on cargo throughput to comprehensive value-creation models. The study identifies that the effectiveness of updated business models depends on the alignment of interests among enterprises, local government bodies, and communities, as well as on the capacity to integrate technological, environmental, and social components into strategic management. It is demonstrated that innovative transformation is a critical condition for enhancing the competitiveness of water transport and ensuring the sustainable development of Ukraine's port regions.

Keywords: innovative transformation, business model, water transport, urbanization challenges, port cities, digitalization, sustainable development.

Сучасний етап соціально-економічного розвитку України характеризується не лише посиленням урбанізаційних процесів і зростанням ролі великих та середніх міст як центрів економічної активності, інновацій та фінансових потоків, але й істотним ускладненням просторової організації господарства. Урбанізація супроводжується концентрацією виробничих, логістичних і людських ресурсів у прибережних агломераціях, що створює як нові можливості для розвитку, так і комплекс викликів, пов'язаних із перевантаженням інфраструктури, екологічним тиском, дефіцитом територій та конфліктом інтересів між різними суб'єктами міського простору [1]. У цьому контексті підприємства водного транспорту, зокрема морські та річкові порти, судноплавні компанії, оператори терміналів, логістичні провайдери та сервісні підприємства, опиняються в центрі взаємодії транспортної системи та урбаністичного середовища. Для України, де водний транспорт історично відіграє стратегічну роль у забезпеченні експортного потенціалу, транзитних перевезень і регіонального розвитку, інноваційна трансформація бізнес-моделей стає не просто інструментом підвищення ефективності, а фундаментальною умовою збереження конкурентоспроможності та гармонійної інтеграції у міський простір.

Урбанізаційні процеси в прибережних і портових регіонах формують складне та багаторівневе середовище функціонування підприємств водного транспорту. Зростання чисельності населення у

портових містах, ущільнення житлової та комерційної забудови, активізація девелоперських проєктів і конкуренція за привабливі земельні ділянки істотно звужують можливості екстенсивного розширення портових потужностей. Одночасно з цим посилюються екологічні регуляторні вимоги, громадський контроль і очікування щодо мінімізації негативного впливу на довкілля та якість життя населення [2]. Міські громади дедалі частіше розглядають портові території не лише як виробничі зони, а як потенційні простори для багатофункціонального розвитку, інтегровані у структуру міста. За таких умов традиційні бізнес-моделі, орієнтовані переважно на максимізацію вантажообігу, нарощування фізичних обсягів перевалки та оптимізацію тарифів, втрачають свою універсальність і потребують глибокого концептуального оновлення з урахуванням нових просторових і соціально-економічних реалій.

Інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту передбачає поступовий перехід від вузькоспеціалізованої транспортної функції до комплексних моделей створення цінності, що інтегрують логістичні, інформаційні, сервісні та урбаністичні компоненти. У центрі такої трансформації перебуває клієнтоорієнтований підхід, який охоплює не лише вантажовласників чи перевізників, а й міські громади, органи місцевого самоврядування, інвесторів і партнерів [3]. Підприємства водного транспорту дедалі частіше стають ядром регіональних логістичних хабів, що поєднують морські, річкові, залізничні та автомобільні перевезення в єдину інтегровану систему. Водночас вони беруть участь у формуванні нових урбаністичних кластерів, де поєднуються індустріальні, комерційні, туристичні та креативні функції. Такий підхід особливо актуальний для великих портових центрів України, де водний транспорт виступає каталізатором економічної диверсифікації та модернізації міського середовища.

Важливим вектором інноваційної трансформації є цифровізація, яка докорінно змінює архітектуру бізнес-процесів і механізми взаємодії між учасниками транспортно-логістичного ланцюга. Впровадження цифрових платформ управління вантажопотоками, автоматизованих систем диспетчеризації, електронного документообігу, технологій аналізу великих даних і прогнозної аналітики дозволяє підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та оптимізувати використання інфраструктури. Інтеграція портових інформаційних систем із міськими транспортними мережами створює передумови для зниження затворів, раціоналізації маршрутів і скорочення викидів забруднюючих речовин. У ширшому сенсі цифровізація сприяє формуванню прозорого та передбачуваного середовища, що підвищує довіру з боку інвесторів і партнерів та розширює можливості участі підприємств водного транспорту у реалізації стратегій «розумного міста» [4].

Екологічний вимір трансформації бізнес-моделей набуває особливої ваги в умовах зростаючої уваги до принципів сталого розвитку та декарбонізації економіки. Підприємства водного транспорту змушені адаптуватися до жорсткіших стандартів щодо викидів парникових газів, енергоефективності, управління відходами та використання водних ресурсів. Це стимулює впровадження енергозберігаючих технологій, модернізацію портового обладнання, електрифікацію причалів, використання альтернативних джерел енергії та розвиток екологічно орієнтованих логістичних рішень [5]. Формування «зелених» бізнес-моделей не лише мінімізує негативний вплив на міське середовище, а й відкриває доступ до міжнародних програм фінансування, пов'язаних із кліматичною політикою та сталими інвестиціями. Таким чином, екологічна складова стає не додатковим елементом, а інтегрованою частиною стратегічного управління підприємствами водного транспорту.

Соціальний аспект урбанізаційних викликів виявляється у необхідності врахування інтересів місцевих громад, забезпечення зайнятості, підвищення рівня безпеки та формування комфортного міського простору. Підприємства водного транспорту поступово інтегрують у свої бізнес-моделі механізми корпоративної соціальної відповідальності, партнерські програми з освітніми закладами, участь у проєктах реновації припортових територій та розвитку громадської інфраструктури. Перетворення окремих портових зон на багатофункціональні простори з поєднанням логістичних, ділових, культурних і рекреаційних функцій сприяє зниженню соціальної напруги та формуванню позитивного іміджу галузі. У такий спосіб водний транспорт перестає сприйматися як ізольований індустріальний сектор і стає повноцінним учасником урбаністичного розвитку.

Інституційні та управлінські зміни є необхідною передумовою успішної трансформації бізнес-моделей. Урбанізаційні процеси характеризуються високою динамічністю, що потребує гнучких організаційних структур, стратегічного планування та ефективної координації з органами місцевої влади. Запровадження сучасних підходів до управління, зокрема проєктного менеджменту,

мережових форм співпраці та механізмів державно-приватного партнерства, дозволяє узгоджувати довгострокові інтереси бізнесу й громади [6]. Така модель управління сприяє формуванню спільного бачення розвитку територій, зменшенню конфліктів щодо використання земельних ресурсів і підвищенню ефективності реалізації інфраструктурних проєктів.

Фінансовий вимір інноваційної трансформації пов'язаний із необхідністю диверсифікації джерел доходів і впровадження нових механізмів залучення капіталу. Підприємства водного транспорту поступово переходять від залежності виключно від перевалки та фрахтових операцій до розширення спектра послуг, включаючи складську логістику, інформаційні сервіси, управління інфраструктурними об'єктами та участь у міських інвестиційних проєктах. Урбанізаційні виклики стимулюють розвиток партнерських моделей фінансування, спільних інвестицій із муніципалітетами та залучення ресурсів міжнародних фінансових інституцій [7]. Такий підхід забезпечує довгострокову стійкість підприємств і зменшує ризики, пов'язані з коливаннями глобальних транспортних ринків.

В умовах післявоєнного відновлення України інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту набуває стратегічного характеру, оскільки відбудова інфраструктури створює можливість впровадження сучасних технологічних і урбаністичних рішень із самого початку. Відмова від відтворення застарілих виробничих схем і орієнтація на інтегровані моделі розвитку дозволяють поєднати інтереси економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності. Синергія між модернізацією водного транспорту та реалізацією стратегій міського розвитку формує нові точки економічної активності, підвищує інвестиційну привабливість портових регіонів і зміцнює позиції України у глобальній транспортно-логістичній системі.

Таким чином, інноваційна трансформація бізнес-моделей підприємств водного транспорту України в контексті урбанізаційних викликів є багатовимірним процесом, що охоплює технологічні, екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Вона відображає перехід від традиційної транспортної логіки до комплексних моделей створення цінності, інтегрованих у міський простір і орієнтованих на сталий розвиток. У довгостроковій перспективі саме такі бізнес-моделі здатні забезпечити ефективне функціонування водного транспорту, гармонійний розвиток портових міст і зміцнення позицій України у глобальній транспортно-логістичній системі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березорудський А. М. Теоретичні аспекти дослідження сучасних урбанізаційних процесів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. Т. 9, № 322. С. 7–14.
2. Березорудський А. М. Моноцентричність і урбанізація: аналіз регіонів України. *Grafil of Science*. 2025. № 48. С. 103–108.
3. Осадчий М. Л. Трансформація підприємницьких моделей водного транспорту України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
4. Сментина Н. В. Цифровізація морської галузі України: економічні ефекти та стратегічні пріоритети конкурентоспроможності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 248–256.
5. Солдак М. О. Кластер циркулярної економіки як драйвер зеленого та цифрового переходу: європейський вимір і українські перспективи. *Управління економікою: теорія та практика*. 2024. С. 62–74.
6. Осадчий М.Л. Адаптація міжнародних стандартів у публічному управлінні морськими портами України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія Публічне управління та адміністрування*. 2025. №4, С. 21–30.
7. Ольвінська Ю. О., Осадчий М. Л. Оцінка платоспроможності та ймовірності банкрутства ДП «МТП «Южний». *Ефективна економіка*. 2021. № 7.

Осадчий Максим Леонідович, аспірант кафедри економіки, права та управління бізнесом. Одеський національний економічний університет, Одеса, e-mail: maksymosadchyi1998@gmail.com.

Osadchyi Maksym L, PhD student at the department of economics, law, and business management. Odessa national economic university, Odessa, e-mail: maksymosadchyi1998@gmail.com.

CYCLICITY OF INNOVATIVE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF COMPETITIVENESS

Oles Honchar Dnipro National University

Abstract. *The article examines the essence of innovation processes and their impact on the formation of the competitiveness of enterprises and the national economy in the context of global transformations. It is substantiated that the cyclical nature of innovations is a key condition for ensuring sustainable competitive advantages and long-term development. It is proven that the formation of an effective innovation environment and cooperative interaction of entities contributes to achieving a synergistic effect and increasing the effectiveness of innovation activity.*

Keywords: *innovation processes; competitiveness; innovation environment; cyclical development; cooperation; innovation management; synergistic effect.*

In the current context of global economic transformation, innovation processes are becoming a key factor in ensuring the long-term competitiveness of enterprises, industries and national economies. The acceleration of scientific and technological progress, the digitalisation of business models, the spread of platform solutions and the development of the knowledge economy are shaping new rules of competition, in which the ability to generate, implement and commercialise innovations is becoming a determining factor for market success. This issue is particularly relevant in the context of intensifying global competition, structural shifts in the world economy and the growing role of intellectual capital. For enterprises, innovation is becoming not only a tool for adapting to change, but also a means of proactively shaping market trends. In this context, studying the impact of innovation processes on competitiveness allows us to identify strategic development priorities, outline effective management mechanisms, and justify directions for improving the effectiveness of economic activity.

Innovative processes encompass a set of interrelated stages - from the emergence of an idea and research and development to the introduction of new products, technologies, management approaches and business models [1]. Their systematic and continuous nature ensures the formation of unique competitive advantages, increased resource productivity, cost optimisation and expanded market opportunities [2]. At the same time, innovative activity is associated with a high level of uncertainty, the need for investment resources and an appropriate institutional environment, which necessitates a deep scientific understanding of the mechanisms of innovation management. It is fundamentally important that innovation processes become cyclical, as it is the repeatability and consistent updating of innovative solutions that ensure the sustainability of competitive positions in the long term. A one-off introduction of innovation creates a temporary advantage that is quickly levelled out in a dynamic market. On the other hand, the formation of a continuous innovation cycle - from the generation of ideas to their commercialisation, evaluation of results and initiation of new changes - contributes to the constant renewal of the product portfolio, technological base and management practices. Such cyclicity is necessary not only at the level of an individual enterprise, but also at the level of the national economy, since it is the systematic reproduction of innovations that ensures productivity growth, structural modernisation and strengthening of the country's competitiveness in the global environment.

The development of an innovative environment involves improving the conditions for innovative processes, which allows companies in an innovative environment to achieve better results than their competitors. Accordingly, the key object of development is the conditions for innovative activity, which lead to the formation of a higher-level innovative environment. Innovative companies make decisions about cooperation depending on their chosen innovation strategies.

Under the influence of the conditions of the innovation environment, the innovative activity of entities develops more actively, but taking into account the level of resources and constraints that exist in the current time period [3]. Relationships between participants in innovation processes begin to develop and then deepen, and cooperative ties emerge. However, in the process of building cooperative relations with other participants, a transformation takes place in the organisation of companies' innovative activities in terms of opportunities for technological development, material and technical base, exchange of knowledge and experience, i.e. there

is an expansion of the possibilities for using resources among all participants in the cooperation process.

Thus, the result is a synergistic effect from cooperation, expressed in economic benefits. The functioning of the innovation environment stimulates the innovation activities of its participants, which is reflected in the country's innovation performance indicators. The cyclical nature of the model is achieved by achieving the set result and moving on to setting new goals, which are formed in the region's innovation development strategy, and achieving the result. Thus, the functioning of the innovation environment is presented as a cyclical development process in which goals are set, planned measures are implemented, and a new, higher level of development is achieved.

The development of an innovative environment is a process of analysis, planning, organisation, motivation, coordination and control, carried out with the aim of creating the necessary conditions for the implementation of innovative activity. The development of the innovation environment is characterized by cyclicity, since the creation and commercialization of innovations form the basis for the next stage of technological development. Each new innovation gives an organization or country a competitive advantage and stimulates economic and technological progress, but over time its impact decreases due to the spread of technology among other market players or the emergence of improved analogues. This leads to the fact that in order to maintain and improve the technological level, it is necessary to start a new cycle of research and development, creating new products, processes or methods. Thus, the development of innovations is not linear, but goes through a sequence of cycles, where the completion of one stage prepares the ground for the next.

The cyclicity of the innovation process is also due to the nature of the market and the speed of technological obsolescence. In modern conditions, technologies quickly become obsolete, and companies or scientific institutions that do not initiate new cycles of innovation risk losing their positions. The commercialization of one innovative product creates resources - financial, intellectual and human - for subsequent developments, which stimulates the continuous movement of technological development. Each new cycle allows the organization to adapt to changes in the external environment, implement more effective solutions and maintain technological competitiveness.

Theoretically, the cyclical nature of innovation is confirmed by models of the innovation life cycle and the concepts of technological trajectories. They show that after implementation and commercialization, the product enters the maturity phase, when its ability to provide strategic advantage decreases. It is to overcome this limitation that organizations must initiate a new cycle of research and development, which allows to restore or increase the technological level. As a result, cyclicity becomes not only a regularity of innovation development, but also a strategic necessity for maintaining long-term competitiveness and dynamic development of the technological environment. The cycle of the innovative environment's development is the sequential implementation of the stages of a complete process: analysis, planning, organisation, motivation, coordination and control until the relevant goals are achieved (Fig. 1).

The cycle of innovation environment development in a region may be repeated until the goals set in the regional innovation strategy are achieved. If the result has already been achieved, the cycle can be repeated after a certain period of time, for example, every 3 or 5 years (when updating innovation cycles in the sectors that form the core of the region's industry). The proposed tool can be applied by relevant ministries and agencies, executive authorities, and scientific organizations at the regional level. Each cycle should focus on the factors that most significantly determine the development of the innovation environment. Obviously, the direction of management interventions will differ in different regions or at different stages of the cycle. The first stage involves a theoretical and practical analysis of the development of the innovation environment, in particular, a study of strategic planning documents at the state and regional levels, the definition of strategic guidelines taking into account the specifics of the region, an assessment of the prospects for the development of innovative technologies and an analysis of instruments for stimulating innovation activity. The next stage is development planning, which involves the formation of long-term and short-term goals, the development of appropriate strategies for their achievement and the identification of the necessary resources and mechanisms for their distribution.

Subsequent stages include the organization of the implementation of the strategy through the development of phased action plans, the implementation of development programs and measures, as well as the control and evaluation of the results obtained by comparing actual indicators with planned ones. The final element is the transition to a new cycle, which again includes analysis, planning, organization, implementation of development instruments and control of results, which ensures the continuity and consistency of the development of the innovation environment of the region.

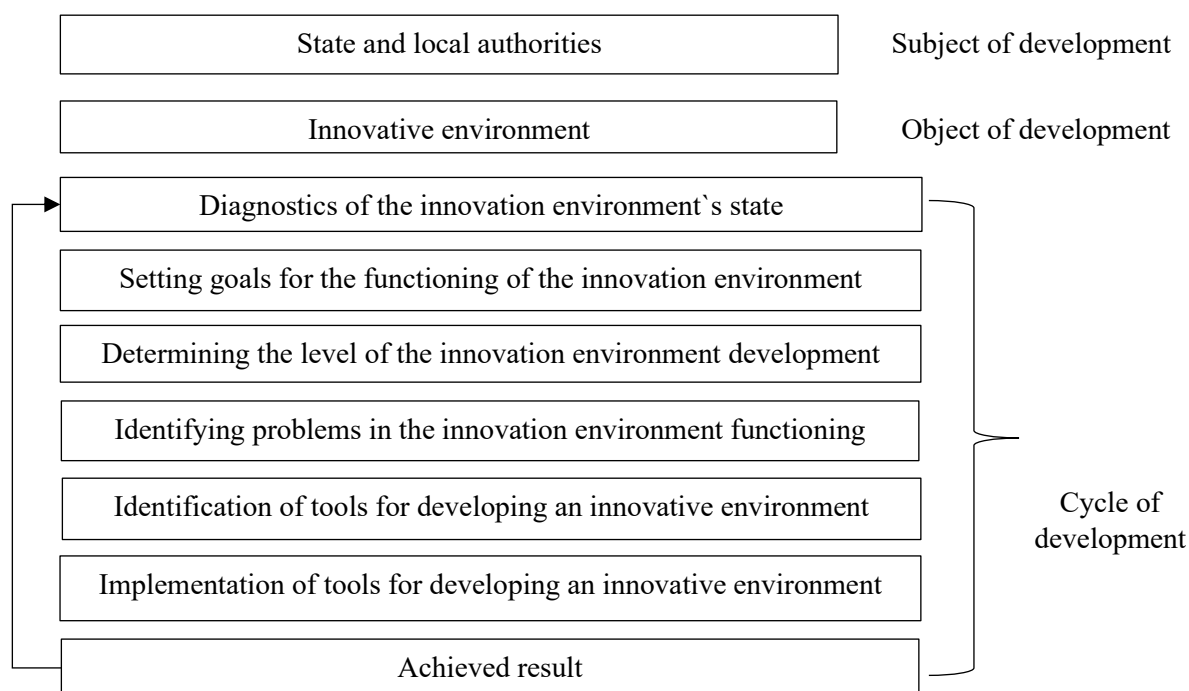


Fig. 1: The cycle of the innovation environment's development

Thus, innovation processes are a system-forming factor in ensuring the competitiveness of enterprises and national economies in the context of dynamic transformations in the global environment. Their impact is manifested through the formation of unique competitive advantages, increased efficiency of resource use, development of the technological base and creation of new market opportunities. It has been proven that the key characteristic of effective innovation processes is their cyclical nature. It is the continuous reproduction of the innovation cycle - from setting goals and generating ideas to commercialisation and evaluation of results - that ensures the sustainability of competitive positions in the long term. One-off innovative solutions only create temporary advantages, while the systematic organisation of innovative activity creates the basis for strategic development. It has been proven that the development of an innovative environment is based on the management functions of analysis, planning, organisation, motivation, coordination and control, which are implemented as successive stages of a single cycle. The intensification of cooperative ties between innovation actors contributes to expanding access to resources, knowledge and technologies, creating synergies and increasing the economic returns from innovation. Thus, ensuring the competitiveness of enterprises and the country as a whole requires the formation of a higher-level innovation environment focused on continuity, strategic coordination and cooperative interaction. Prospects for further research should be linked to the development of methodological approaches to assessing the effectiveness of the cyclical development of innovation processes and the identification of tools for their strategic management.

REFERENCES

1. Buniak, N. M. (2020). Features of innovation diffusion in the context of globalization of innovation processes. *Economic Space*, (155), 5–9. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/155-1>
2. Epifanova, I. Yu. (2011). Innovation activity of enterprises as a factor of economic development. *Visnyk of Khmelnytskyi National University*, 6(1), 191–194.
3. Tkachuk, O. M., & Hermaniuk, N. V. (2020). Modern improvement of enterprise innovation activity. *Economics and Management Organization*, 4(40), 90–99

Tetiana Hviniashvili, PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine, e-mail: gvintanya@gmail.com

Гвініашвілі Тетяна Зурабівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, e-mail: gvintanya@gmail.com

Ризики функціонування продовольчих систем світу та України¹

Державна установа “Інститут економіки та прогнозування НАН України”

Анотація. У статті висвітлено роль аграрного експорту України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки та оцінено її ключові ризики (війнні та безпекові, логістичні, демографічні, кліматичні, регуляторні, фінансові тощо), що впливають на стабільність постачання сільгосппродукції на світові ринки.

Ключові слова: аграрний експорт; глобальна продовольча безпека; війнні та безпекові ризики; демографічні ризики; логістичні обмеження; кліматичні ризики; регуляторні обмеження.

Abstract: The article highlights the role of Ukrainian agricultural exports in ensuring global food security and assesses key risks (military and security, logistical, demographic, climate, regulatory, financial, etc.) that affect the stability of agricultural supply to world markets.

Keywords: agricultural exports; global food security; military and security risks; demographic risks; logistical constraints; climate risks; regulatory constraints.

Сучасна глобальна продовольча система характеризується високим рівнем взаємозалежності між країнами-виробниками та країнами-імпортерами продовольства, оскільки виробництво, логістика, фінанси й політика формують єдиний ланцюг, у якому затримки в одному регіоні швидко відгукуються дефіцитами та ціновими шоками в іншому. Зростання населення світу, кліматичні зміни та геополітична нестабільність підвищують значення надійних джерел постачання базових харчових ресурсів. У цьому контексті Україна посідає стратегічне місце як один із провідних експортерів зернових культур і світовий лідер за експортом соняшникової олії. Стабільність українського агросектору прямо впливає на доступність продовольства для десятків імпортозалежних держав, особливо у регіонах Близького Сходу та Північної Африки [1].

Історично Україна належить до провідних світових експортерів зерна. Її конкурентні переваги обумовлені поєднанням родючих ґрунтів, сприятливих кліматичних умов, значних площ сільськогосподарських угідь та розвиненої інфраструктури для переробки олійних культур.

Світовий ринок зерна характеризується високою чутливістю до змін пропозиції. Оскільки Україна входить до числа ключових постачальників, навіть незначні зміни її обсягів експорту можуть істотно впливати на світові ціни [2].

Основними ризиками глобальної продовольчої безпеки є геополітичні конфлікти, зміна клімату, логістичні, торговельні і регуляторні обмеження, зростання виробничих витрат, зміни у віковій структурі населення та його споживанні тощо. Усі ці ризики притаманні й Україні. Розглянемо сутність кожного з них.

Війнні та безпекові ризики: пошкодження інфраструктури, мінування полів, обмеження судноплавства підвищують витрати й знижують передбачуваність постачань з України. Окупація та мінування сільгоспугідь, спричинені війсьними діями, зменшують виробничий потенціал аграрного сектору України. Втрата контролю над частиною орних земель і їхня небезпечність для обробки обмежують посівні площі, порушують сівозміни та унеможливають повноцінне використання техніки. Це призводить до скорочення валових зборів зернових і олійних культур, а також до зниження ефективності тваринництва через нестачу кормової бази. Додатково зростають виробничі витрати, оскільки аграрії змушені спрямовувати ресурси на обстеження полів, відновлення інфраструктури, логістичну переорієнтацію та страхування ризиків. Сукупно ці чинники зменшують експортний потенціал країни, підвищують волатильність цін внутрішнього ринку та посилюють напруження на світових продовольчих ринках через скорочення пропозиції базових продуктів.

¹ Статтю підготовлено в Державній установі «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації.

Будь-яка нестабільність у чорноморських маршрутах впливає на фізичну доступність зерна на світових ринках. Перебої судноплавства, зростання страхових ставок і обмеження портової інфраструктури підвищують собівартість експорту та зменшують пропозицію. Це призводить до скорочення пропозиції на світовому ринку; підвищення цін на базові харчові продукти; посилення продовольчої вразливості імпортозалежних країн [3].

Логістичні обмеження: традиційна модель експорту в Україні базується на морських портах Чорного моря, які забезпечують найбільш економічно ефективний доступ до ринків Близького Сходу, Північної Африки та Азії. У разі порушення їхньої роботи або обмеження пропускну здатності експортери змушені переорієнтовуватися на сухопутні маршрути через країни ЄС. Однак інфраструктура таких коридорів має обмежену пропускну здатність, що створює затримки на кордонах, підвищує транспортні витрати та ускладнює планування поставок. Перехід на дорожчі залізничні та автомобільні перевезення знижує цінову конкурентоспроможність української продукції на світових ринках, оскільки частка логістичних витрат у кінцевій ціні значно зростає. Це також обмежує експортні обсяги, звужує коло потенційних покупців і призводить до перерозподілу експортних потоків на користь альтернативних постачальників. Нерівномірне навантаження на прикордонну та портову інфраструктуру призводить до дисбалансів у регіональній логістиці, зростання вартості перевалки та формування «вузьких місць» у транспортних ланцюгах. Додатковим фактором подорожчання є підвищення страхових премій для суден і вантажів, а також зростання ставок фрахту, що відображає підвищені ризики перевезень. У результаті збільшується кінцева ціна зерна для імпортерів та зменшується маржинальність експорту. Сукупний вплив цих чинників знижує ефективність зовнішньоторговельних операцій, обмежує можливості нарощування експорту та посилює нестабільність на світових продовольчих ринках [4].

Демографічні ризики: зростання кількості населення та підвищення попиту, урбанізація та зміна структури споживання, старіння населення та скорочення трудових ресурсів, міграційні процеси. Світове населення продовжує зростати, особливо у країнах з низьким рівнем доходу, що зумовлює підвищення попиту на базові продукти харчування – зернові та олійні культури. У таких умовах навіть незначне скорочення пропозиції з боку великих експортерів, включно з Україною, призводить до різкого підвищення цін і їх волатильності на світових ринках. Зростання міст і зміни в споживчих уподобаннях змінюють характер попиту на продовольство, зокрема збільшується потреба у переробленій продукції. Це ставить додаткові вимоги до аграрного виробництва та логістики: країни-експортери, зокрема Україна, повинні адаптувати виробництво і переробку під нові стандарти, що підвищує потребу в інвестиціях та технологіях. У країнах із старінням населення зменшується кількість працівників у сільському господарстві, що підвищує витрати на робочу силу та автоматизацію. Для України, яка експортує великі обсяги зернових та олійних культур, скорочення трудових ресурсів може підвищити витрати на агротехніку та логістику, і, як наслідок, вплинути на експортний потенціал. Міграція населення, особливо у контексті воєнних дій, впливає на наявність робочої сили в агросекторі та на внутрішнє споживання продукції. Водночас у країнах-імпортерах з низьким рівнем доходу високий приріст населення та міграційні потоки підвищують їхню потребу у продовольстві та залежність від його імпорту, що робить світові ринки більш чутливими до коливань пропозиції [5].

Кліматичні ризики: посухи, екстремальні температури, нерівномірний розподіл опадів і деградація ґрунтів призводять до зниження врожайності в ключових регіонах світу. Синхронність кліматичних шоків скорочує глобальну пропозицію основних продовольчих культур, посилює цінову волатильність і підвищує ризик продовольчих криз, особливо для країн із високою залежністю від імпорту. Екстремальні температури порушують критичні фази розвитку рослин – від проростання до наливу зерна, що зменшує не лише обсяги, а й якість урожаю. Дефіцит вологи знижує ефективність використання добрив, прискорює виснаження ґрунтів і сприяє поширенню ерозійних процесів. У довгостроковій перспективі це веде до втрати родючості, зростання виробничих витрат і необхідності інвестицій у відновлення земельних ресурсів. Для України зміни клімату проявляються у зростанні частоти посушливих періодів, нерівномірності опадів і підвищенні температурного фону вегетаційного сезону. Це ускладнює планування посівних кампаній, підвищує виробничі ризики та може обмежувати експортний потенціал. У глобальному вимірі кліматична нестабільність у кількох великих аграрних регіонах одночасно підсилює невизначеність на ринках, стимулює цінові коливання та посилює загрози продовольчій безпеці [6].

Регуляторні обмеження: запровадження торговельних заборон або квот з метою регулювання внутрішнього ринку зменшує обсяги товарів, доступних на світовому ринку, і посилює конкуренцію між імпортерами. За оцінками FAO, скорочення світової пропозиції зерна на 5-10% здатне спричинити різкі стрибки цін у країнах-імпортерах із низькими доходами, де частка витрат на харчування у бюджеті домогосподарств є високою. Ще одним обмеженням є посилення екологічних стандартів у сільському господарстві розвинутих країн. Вимоги щодо зменшення використання хімічних засобів захисту рослин, обмеження викидів, охорони ґрунтів і водних ресурсів спрямовані на довгострокову екологічну стійкість, однак у короткостроковій перспективі вони можуть підвищувати виробничі витрати та знижувати інтенсивність агровиробництва, а також ускладнювати експортерам доступ на ринки цих країн. Для виробників це означає необхідність інвестицій у нові технології, сертифікацію та зміну виробничих практик, що зменшує обсяги пропозиції на ринку. Сукупна дія торговельних обмежень і екологічних регуляцій формує додатковий тиск на світову продовольчу систему: зростає експортна пропозиція та зростає собівартість виробництва [7].

Фінансування та доступ до ресурсів: зростання вартості енергоносіїв, добрив і кредитних ресурсів ускладнює інвестиційну активність у сільському господарстві. Зростання вартості енергоносіїв безпосередньо підвищує витрати на обробіток ґрунту, зрошення, сушіння та транспортування продукції, що зменшує рентабельність виробництва. Подорожчання мінеральних добрив і засобів захисту рослин обмежує їх використання, що негативно впливає на врожайність і якість продукції. Підвищення процентних ставок за кредитами та посилення вимог до позичальників ускладнюють доступ аграріїв до фінансових ресурсів, стримуючи інвестиції в технічне оновлення, інфраструктуру зберігання та інноваційні технології. Заразом це формує ефект інвестиційного гальмування: навіть за зростання світового попиту на продовольство виробники не завжди можуть оперативнo нарастити обсяги виробництва через обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів. Високі виробничі витрати підвищують бар'єри входу на ринок, знижують конкурентоспроможність і збільшують залежність від державної підтримки та міжнародного фінансування. Особливо гостро проблема проявляється у країнах із низьким рівнем доходу, де доступ до сучасних агротехнологій, якісного насіннєвого матеріалу, зрошувальних систем і цифрових рішень є обмеженим. Недостатній рівень механізації, слабка інфраструктура та дефіцит інвестицій у наукові розробки стримують зростання продуктивності та підвищують вразливість аграрного сектору до кліматичних і ринкових коливань. У результаті нерівномірність доступу до ресурсів і технологій поглиблює глобальні диспропорції у виробництві продовольства, посилюючи ризики дефіциту в окремих регіонах і загальну нестабільність світового продовольчого ринку [8].

Висновки. Аграрний сектор України є важливою складовою забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Основні виклики продовольчої безпеки пов'язані з геополітичними конфліктами, проблемами логістики, зміною клімату, торговельними обмеженнями, несприятливим впливом економічних і демографічних чинників. У турбулентних умовах сьогодення стабільність українського агропродовольчого експорту має суттєвий вплив на світові ціни та глобальну доступність продовольства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Chepeliev M., Maliszewska M., Filipa Seara e Pereira M. Disentangling the Channels of Impact of the Ukraine War on Global Food Markets: An Integrated Scenario Approach. *Food Security*. 2025, 17:781–809. <https://doi.org/10.1007/s12571-025-01560-6>.
2. Шереметинська О. Україна як ключовий гравець глобального ринку зерна: виклики та трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-61>.
3. Шандрівська О., Пиж О. Дослідження експортного потенціалу зернової промисловості України в умовах війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2024. Т. 6, № 1. С. 259-270. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.259>.
4. Куруджи Ю., Стаднік В., Дагаєв Ю. Розробка та обґрунтування логістичних маршрутів експорту зернових в умовах часткової блокади морських портів України. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. № 1(90). С. 104–121. <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-104-121>.
5. Miladinov G. Impacts of population growth and economic development on food security in low-income and middle-income countries. *Front. Hum. Dyn.* 2023, 5:1121662. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2023.1121662>; Cao C., Wang J. The impact of urban expansion on food

- production: a bibliometric study of development, hotspots, and future prospects. *Front. Sustain. Food Syst.* 2025. 9:1550373. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2025.1550373>.
6. Li C., Camac J., Robinson A., Kompas T. Predicting changes in agricultural yields under climate change scenarios and their implications for global food security. *Scientific Reports*. 2025. № 15, 2858. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-87047-y>.
7. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-53>.
8. OECD-FAO Agricultural Outlook 2025–2034. 2025. <https://doi.org/10.1787/601276cd-en>.

Шубравська Олена Василівна, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, Київ, e-mail: shubravska@gmail.com

Прокопенко Катерина Олексіївна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, Київ, e-mail: k_prokopenko@ukr.net

Удова Людмила Олегівна, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу форм і методів господарювання в агропродовольчому комплексі, ДУ “Інститут економіки та прогнозування НАН України”, Київ, e-mail: u_lyudmila@ukr.net

Shubravska Olena V., DSc in Economics, Professor, Head of the Department of Forms and Methods of Management in the Agri-Food Complex, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine”, e-mail: shubravska@gmail.com

Prokopenko Kateryna O., PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Research Fellow, Department of Forms and Methods of Management in the Agri-Food Complex, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine”, e-mail: k_prokopenko@ukr.net

Udova Liudmyla O., PhD in Economics, Senior Researcher, Senior Research Fellow, Department of Forms and Methods of Management in the Agri-Food Complex, State Organization “Institute for Economics and Forecasting of the NAS of Ukraine”, e-mail: u_lyudmila@ukr.net

CURRENT STATE AND TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE COMPONENTS OF UKRAINE'S INNOVATION INFRASTRUCTURE

Odessa national economic university

Abstract. *The article offers an in-depth examination of the present condition of Ukraine's innovation infrastructure and justifies strategic priorities for its advancement within the framework of post-war reconstruction. Ukraine's standing in global innovation rankings is assessed to contextualize its current performance. Particular attention is devoted to business accelerators as a key component of the innovation ecosystem. The study highlights systemic challenges, including excessive concentration in the capital, reliance on donor funding, insufficient cooperation with venture capital investors, and a lack of experienced mentors. It also outlines the transformations triggered by the full-scale war, such as a shift toward defense-oriented technologies, increased digitalization of programs, and the launch of recovery-focused initiatives.*

Keywords: innovation infrastructure, business accelerators, industrial parks, venture financing, startup ecosystem, innovative entrepreneurship.

Innovation infrastructure is a basic component of the national innovation system and the innovation potential of society. It acts as the main tool and mechanism of the innovation economy, capable of ensuring the effective transformation of scientific ideas into commercially successful products and services. Performing resource, organizational, communication, institutional and service functions, innovation infrastructure allows [1; 2]: to create conditions for innovators to access financial, material and technical, information and human resources, to promote interaction between all participants in the innovation process (science - education - business - state), to establish effective connections between knowledge generators (universities, scientific institutions) and their consumers (enterprises, the market), to form legal, economic and social norms that regulate innovation activities, to provide specialized services (consulting, marketing, legal support, patenting, certification).

Ukraine's positions in international innovation development rankings indicate ambiguous dynamics. In 2025, Ukraine ranked 66th out of 139 countries in the Global Innovation Index published by the World Intellectual Property Organization (WIPO) [3]. In 2024, Ukraine ranked 60th (down from 55th in 2023) out of 133 countries and 34th (35th in 2025) out of 39 European economies [3]. This decline is primarily due to the negative effects of a full-scale war.

In 2025, Ukraine ranked highest in terms of knowledge and technology (47th), business (56th), human capital and research (65th). It ranked lowest in terms of institutions (108th), market development (85th), and infrastructure (75th) [3].

At the same time, the Ukrainian startup ecosystem is demonstrating impressive resilience. According to the Global Startup Ecosystem Index 2025 [4], Ukraine rose four places to 42nd out of 100 countries in the world, demonstrating the highest growth rate of the startup ecosystem (26.22%) among the countries ranked 41st to 50th. The map for Ukraine includes a sample of 633 technology companies, 2 startups of which exceeded the \$1 billion valuation and received unicorn status.

The most dynamic sectors of the Ukrainian startup ecosystem in 2024 were [5; 6]:

1. Defense tech and cybersecurity - a sector that received a strong impetus due to the war. Ukraine ranks second in Eastern Europe and 17th in the world in the SaaS industry.
2. Foodtech - demonstrates an increase in the number of startups by more than 40%.
3. Hardware & IoT - growth of over 40%, reflecting the need for technological solutions for defense and recovery.
4. Energy & Environment - growth of over 40%, related to the need for energy independence and restoration of destroyed energy infrastructure.

5. Edtech - the only industry that shows a decline of 2.3%, which is explained by the migration of talents and reorientation to critical sectors.

Considering the existing elements of innovation infrastructure in Ukraine, the following should be noted. According to the Strategy for the Development of the Innovation Sector for the Period Until 2030, the following operate in Ukraine [7]: industrial parks; science parks; technoparks; centers of innovation and technology transfer; innovation centers; commercialization centers; innovative business incubators, investment and technology clusters; innovation and production associations; other startup schools (business entities that provide theoretical knowledge and practical skills in the field of creating and operating startups); incubation programs (programs for newly created enterprises aimed at developing startups); intellectual property centers (business entities that ensure the implementation of educational and professional, educational and scientific and scientific programs, as well as advanced training of employees in the field of intellectual property); venture and investment funds; centers of scientific, technical and economic activity, etc.

However, the efficiency of these facilities remains critically low. By international standards, if the share of innovative products in a country's GDP is less than 20%, national products lose their competitiveness. In Ukraine, this figure is less than 1% [6].

It is industrial parks that have proven their effectiveness in international practice. In the global economy, they play the role of a catalyst for attracting investment, modernization of production, and decentralized growth. In Ukrainian realities, industrial parks are a potentially powerful tool for regional and national development, providing ready-made engineering, transport and administrative infrastructure that allows new enterprises to start production without significant capital costs for site preparation. This significantly reduces entry barriers for business, stimulates foreign direct investment and the development of technologically oriented industries.

Systemic objects of innovative infrastructure reflect the real state of development and existing basic problems

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Parwita G. B. S., Arsawan I. W. E., Koval V., Hrinchenko R., Bogdanova N., Tamosiuniene R. Organizational innovational capability: integrating human resource management practice, knowledge management, and individual creativity. *Intellectual economics*. 2022. 15 (2). 22-45. <https://ojs.mruni.eu/ojs/intellectual-economics/article/view/6973>
2. Zakharchenko N.V., Horbachenko S. A., Hrinchenko R.V., Topalova I.A., Fialkovska A.A. Formation principles of the organizational and economic management mechanism of the regional enterprise's creative potential. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. 4 (39). С. 405-414. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3474>
3. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025 <https://www.wipo.int/gii-ranking/en/ukraine>
4. StartupBlink. Global Startup Ecosystem Index 2025: Ukraine Climbs Four Spots. <https://www.startupblink.com>
5. Dealroom. Central and Eastern Europe Tech Ecosystems Report 2024. <https://dealroom.co>
6. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність в Україні: статистичний збірник. Київ, 2024. <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukrayiny-2024>
7. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>

Hrinchenko Raisa D.Sc. (Economics), Professor, Head of the economy of enterprise and business organization department, Odessa national economic university, Odessa, e-mail: raya11@ukr.net

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОСТІ ТА ІНКЛЮЗИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ПРАЦІ¹

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України»

Анотація. Обґрунтовано методичний підхід до комплексного оцінювання інноваційності та інклюзивності регіональних ринків праці України в умовах воєнних викликів і структурних трансформацій. Запропоновано інтегральний підхід до оцінювання, що поєднує технологічні, освітньо-компетентнісні та інституційні параметри розвитку, забезпечуючи кількісне виявлення дисбалансів між модернізаційними процесами та рівнем соціально-трудової включеності.

Ключові слова: регіональний ринок праці; регіональна диференціація; інноваційність зайнятості; соціально-трудова інклюзія; структурна модернізація; цифровізація праці; вразливі групи населення.

Methodological approach to assessing the level of innovation and inclusiveness of regional labor markets

Abstract. A methodological approach to a comprehensive assessment of innovation and inclusiveness of regional labor markets in Ukraine in the context of military challenges and structural transformations is substantiated. Authors propose an integrated approach, which combines technological, educational-competence and institutional parameters of development ensuring quantitative identification of imbalances between modernization processes and the level of social and labor inclusion.

Keywords: regional labor market; regional differentiation; innovation in employment; social and labor inclusion; structural modernization; digitalization of labor; vulnerable population groups.

Структурні трансформації ринку праці України зумовлені системою взаємопов'язаних чинників, серед яких домінують воєнні ризики, масштабні міграційні втрати, прискорена цифровізація економіки та зміна технологічних укладів виробництва. Сукупна дія цих факторів інтенсифікувала процеси перерозподілу трудових ресурсів, деформації галузевої структури зайнятості на регіональних ринках праці та посилення територіальної диференціації у соціально-економічному розвитку. Внаслідок цього регіональні ринки праці характеризуються різним рівнем адаптивності до нових викликів, неоднаковою інтенсивністю структурного оновлення та різною здатністю інтегрувати вразливі соціальні групи у сферу продуктивної зайнятості.

Проблематика інноваційно-інклюзивного розвитку ринку праці активно розробляється в межах теорії людського капіталу та концепцій структурної модернізації економіки. В умовах зростання ролі професійно-кваліфікаційних компетенцій робочої сили у посиленні конкурентоспроможності регіональних ринків праці акцент зміщується від аналізу кількісних параметрів зайнятості до оцінювання її якісних характеристик, зокрема компетентнісної структури, цифрової трансформації та соціальної інтеграції вразливих груп. Вагомий внесок у формування методологічних підходів до оцінювання територіально-галузевих трансформацій ринку праці здійснено у працях львівської школи регіоналістики [1, 2, 3], у яких обґрунтовано підходи до вимірювання структурних зрушень зайнятості, цифровізації праці та впливу міграції на формування людського потенціалу. Реалізація ефективної політики розвитку інноваційно-інклюзивного середовища зайнятості потребує застосування формалізованого аналітичного інструментарію для одночасної оцінки інноваційного потенціалу та рівня соціально-трудової інклюзії.

Пропонований методичний підхід базується на побудові інтегрального індексу, що синтезує дві

¹ Дослідження виконане в межах реалізації НДР «Комплексне наукове дослідження модернізації інноваційної екосистеми розвитку регіонів та громад» (номер державної реєстрації 0125U003490).

структурно пов'язані підсистеми – інноваційності та інклюзивності регіонального ринку праці. При цьому інноваційність інтерпретується як системна здатність регіональної економіки генерувати й впроваджувати інноваційні й високопродуктивні форми організації праці, нарощувати цифрові компетентності робочої сили, формувати високотехнологічні робочі місця з високим рівнем економічної ефективності й стимулювати структурну модернізацію та трансформацію зайнятості відповідно до вимог цифрової економіки. Вона відображає інтенсивність оновлення економічної бази регіону та потенціал переходу до більш продуктивних секторів. Натомість, інклюзивність розглядається як характеристика доступності економічної активності для різних груп населення, зокрема молоді, жінок, осіб старшого віку, внутрішньо переміщених осіб (ВПО) й осіб з інвалідністю. Відтак, вона характеризує рівність можливостей щодо отримання якісної, стабільної та продуктивної зайнятості. У цьому контексті інклюзивність постає інституційним і соціальним виміром розвитку ринку праці, що забезпечує збалансованість економічної модернізації та соціальної стійкості регіонів.

Варто зазначити, що для підвищення якості оцінювання рівня інноваційності та інклюзивності регіональних ринків праці доцільно дотримуватися принципу збалансованості. Так, зокрема, зростання частки високотехнологічної зайнятості слід інтерпретувати з позиції доступності таких можливостей для різних категорій населення. Важливим є також принцип пропорційності, що забезпечує обґрунтоване визначення вагових коефіцієнтів індикаторів відповідно до їх реального впливу на параметри розвитку ринку праці. Методика має бути адаптивною до змін зовнішнього середовища, включно з воєнними та міграційними чинниками, а також просторово чутливою, з урахуванням галузевої структури економіки, демографічних характеристик і рівня урбанізації регіонів.

В цілому реалізація методичного підходу передбачає послідовність взаємопов'язаних аналітичних етапів. Насамперед здійснюється *концептуалізація дослідження*, у межах якої уточнюється зміст понять інноваційності та інклюзивності регіонального ринку праці, визначаються їх структурні компоненти та логіка взаємозв'язку. Це створює теоретичну основу для подальшої формалізації оцінювання параметрів регіональних ринків праці [4].

Наступним кроком є *формування системи індикаторів*, здатних адекватно відобразити технологічні, демографічні, освітні та інституційні характеристики розвитку. Добір детермінант здійснюється з урахуванням їх аналітичної значущості, статистичної доступності та можливості міжрегіонального зіставлення. Так, зокрема, аналіз інноваційності регіонального ринку праці пропонується здійснювати на основі системи технологічних і структурних індикаторів, які визначають рівень модернізації зайнятості та інтенсивність інноваційних процесів. До базових показників відносимо частку зайнятих у високотехнологічних і наукоємних видах економічної діяльності, частку працівників ІКТ-сектору в загальній структурі зайнятості, темп зростання продуктивності праці, частку підприємств, що впроваджували технологічні, організаційні або маркетингові інновації, а також обсяг витрат на НДДКР у розрахунку на одного зайнятого. Додатково варто враховувати коефіцієнт структурних зрушень у галузевій зайнятості та частку дистанційної й гнучкої зайнятості як індикатори глибини трансформацій і адаптації до цифрових технологій. У підсумку зазначені параметри формують емпіричну базу для побудови *субіндексу інноваційності регіональних ринків праці України*.

Водночас, оцінювання рівня *інклюзивності регіональних ринків праці* доцільно здійснювати через систему демографічних показників, що відображають масштаби і збалансованість залучення різних соціально-вікових груп до економічної активності. Такий підхід дозволяє проаналізувати доступність зайнятості для молоді, осіб старшого віку, жінок, ВПО та інших груп населення, а також виявити структурні обмеження їх участі у формуванні трудового потенціалу регіону. Окрім того, багатоаспектність поняття інклюзії зумовлює необхідність аналізу інклюзивності регіональних ринків праці з позиції освітнього рівня та компетентнісних характеристик населення. Саме якість людського капіталу формує реальні передумови участі різних соціально-демографічних груп у зайнятості, їхню здатність реагувати на технологічні зрушення й інтегруватися в сегменти економіки з вищою доданою вартістю. У цьому контексті для аналізу використовуються такі показники, як: частка зайнятих із вищою освітою, рівень участі в програмах профпідготовки та перекваліфікації, поширеність цифрових компетентностей, а також індикатори професійно-кваліфікаційного балансу. Додатковим вимірником може виступати інтенсивність співпраці підприємств із закладами освіти, що характеризує ступінь узгодженості системи підготовки кадрів із потребами регіональної економіки [5].

З інституційної точки зору, регіональний ринок праці має забезпечувати доступні, стабільні та якісні умови зайнятості. Оцінювання його спроможності передбачає аналіз не лише рівня економічної активності населення, а й характеристик середовища, в якому ця активність реалізується. У цьому

контексті доцільно враховувати такі індикатори, як частка формальної зайнятості, співвідношення регіонального рівня оплати праці до національного середнього показника, гендерний розрив в оплаті праці, навантаження на одну вакансію, охоплення активними програмами сприяння зайнятості, а також доступність інфраструктури праці для осіб з інвалідністю. Інтеграція зазначених детермінант забезпечує можливість комплексної оцінки інституційних умов та доступності зайнятості, дозволяє оцінити якість інституційних умов соціально-трудової інтеграції та рівень відкритості ринку праці для різних груп населення.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на тому, що інноваційність та інклюзивність є взаємопов'язаними складовими розвитку регіонального ринку праці. Якщо інноваційна модернізація відбувається без достатньої соціальної включеності, нові можливості зосереджуються у вузьких професійних групах і посилюється структурна поляризація. Натомість розширення участі в зайнятості без технологічного оновлення стримує продуктивність і обмежує довгострокове зростання. Стійкий розвиток можливий лише за одночасного прогресу в обох напрямках, коли технологічна модернізація поєднується з розширенням доступу до якісної роботи. При цьому між інноваційністю та інклюзивністю існують як прямі, так і зворотні зв'язки: цифровізація змінює структуру зайнятості й підвищує попит на нові навички, а освіта та перекваліфікація допомагають ширшим групам населення інтегруватися у високотехнологічні сфери. Водночас інтеграція ВПО та реємігрантів впливає на кадровий потенціал інноваційних секторів. Отже, саме людський капітал поєднує технологічні зміни та соціальну інтеграцію.

Запропонований методичний підхід розширює аналітичні можливості дослідження розвитку регіональних ринків праці, зокрема щодо формування інтегральних індексів, міжрегіональних порівнянь та просторового картографування результатів. Методика придатна для економетричного аналізу взаємозв'язків між параметрами інноваційності та показниками зайнятості, що відкриває можливості для прогнозування та імітаційного моделювання тенденцій зайнятості населення. Його використання формує аналітичну основу для стратегічного планування регіонального розвитку та економічного відновлення з урахуванням технологічних і соціальних пріоритетів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України: механізми регулювання / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. ред. У. Я. Садова. Львів, 2019. 263 с.
2. Vasylytsiv, T. G., Levytska, O. O., Mulska, O. P., Lupak, R. L., Bodnar, I. R. Destabilization of Regional Labour Markets in Ukraine under Heightened Security Threats. *Studia Regionalne i Lokalne*, 2024, 97(3), 39-54. DOI: 10.7366/1509499539703.
3. Левицька О. О. Конкурентоспроможність ринку праці регіону та міграційна безпека: моделювання взаємозв'язків і політика забезпечення: монографія, електронне видання. Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», Львів, 2024. 362 с.
4. Левицька О. О., Біль М. М. Інноваційно-інклюзивний розвиток регіональних ринків праці в умовах цифрової трансформації та смарт-спеціалізації: теоретико-концептуальний аспект. *Наукові перспективи*. 2025. № 11(65). С. 815-828. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-815-828](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-815-828).
5. Мульська О. П., Бараняк І. Є., Махонюк О. В. Механізми трансформації ринку праці Карпатського регіону України: аспект зменшення кадрового дефіциту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46. С. 425-433. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17704204>.

Левицька Ольга Олександрівна, доктор економічних наук, старший дослідник, старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів, e-mail: o.levytska@gmail.com

Бараняк Ігор Євгенович, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України», м. Львів, e-mail: ihorbaranyak@gmail.com

Levytska Olha Oleksandrivna, Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Senior Research Fellow at the Department of Problems of Social and Humanitarian Development of Regions, State Institution “Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Lviv, e-mail: o.levytska@gmail.com

Baranyak Ihor Yevhenovych, PhD in Economics, Senior Research Fellow at the Department of Problems of Social and Humanitarian Development of Regions, State Institution “Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine”, Lviv, e-mail: ihorbaranyak@gmail.com

Завалій Б.Ю.

Гринько Т.В.

Вплив рівня цифрової зрілості підприємств МСБ на можливість використання інноваційних фінансових інструментів

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Анотація. Досліджено вплив рівня цифрової зрілості підприємств малого та середнього бізнесу на можливість використання інноваційних фінансових інструментів, обґрунтовано залежність доступу до альтернативного фінансування від глибини інтеграції цифрових систем управління та якості операційних даних.

Ключові слова: цифрова зрілість; МСП; альтернативне фінансування; фінтех; алгоритмічний скоринг; цифрова інтеграція.

The impact of the level of digital maturity of SMEs on the possibility of using innovative financial instruments

Abstract. The influence of the level of digital maturity of small and medium-sized businesses on the possibility of using innovative financial instruments is studied, and the dependence of access to alternative financing on the depth of integration of digital management systems and the quality of operational data is substantiated.

Keywords: digital maturity; SMEs; alternative financing; fintech; algorithmic scoring; digital integration.

Доступ МСП до фінансування дедалі частіше визначається не лише фінансовими показниками, а й якістю цифрових даних, які підприємство здатне генерувати і верифікувати. Водночас цифрова неоднорідність залишається відчутною: за даними Eurostat, у 2023 р. лише 72% підприємств ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності, 45% використовували хмарні обчислення, а 19% - аналітику великих даних [1]. Паралельно трансформується архітектура фінансування: обсяг альтернативного фінансування МСП у Європі, включно з онлайн-кредитуванням і краудфандингом, перевищив 20 млрд євро у 2022 р. [2]. Алгоритмічні моделі оцінювання ризику спираються на електронні транзакції, цифрову звітність та інтеграцію через програмний інтерфейс застосунків, що фактично перетворює цифрову зрілість на умову фінансової інклюзії. Отже, проблематика дослідження полягає у виявленні того, як рівень цифрової зрілості МСП впливає на їх здатність використовувати інноваційні фінансові інструменти в умовах цифровізованої фінансової екосистеми.

Цифрова зрілість підприємства в контексті фінансування означає не просто наявність окремих технологічних рішень, а системну інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси, що формує прозору і відтворювану інформаційну модель діяльності. Йдеться про електронну бухгалтерію, автоматизоване управління запасами, CRM-системи, онлайн-платежі і цифрову звітність, які разом створюють структурований масив даних про обороти, платіжну дисципліну та клієнтську базу. Саме ця цифрова «слідовість» стає базою для сучасних скорингових моделей.

У традиційній фінансовій системі оцінка кредитоспроможності спирається на фінансову звітність, заставу та історію співпраці з банком. Натомість у цифровізованій фінансовій екосистемі ключовим чинником стає якість і регулярність електронних даних, які можуть бути

автоматично проаналізовані.

Практичний вимір цього зв'язку проявляється у швидкості і форматі фінансової взаємодії. Підприємство, яке здійснює продажі через електронні канали, використовує безготівкові розрахунки і має автоматизований облік грошових потоків, здатне надати кредиту повну картину обороту без додаткових паперових процедур. Це скорочує час аналізу заявки, зменшує витрати на перевірку та підвищує точність оцінки ризику. Навпаки, компанії з розгалуженим або ручним обліком змушені підтверджувати фінансову спроможність додатковими гарантіями, що ускладнює доступ до фінансових інструментів нового покоління. Крім того, цифрова інтеграція дозволяє підприємствам використовувати динамічні продукти фінансування, наприклад, короткострокові кредити з погашенням, прив'язаним до фактичного обороту. У такій моделі фінансування дані про продажі стають основою для автоматичного визначення ліміту та графіка повернення коштів.

Далі важливо визначити, які саме інноваційні фінансові інструменти є доступними для МСП залежно від рівня їх цифрової зрілості і які цифрові передумови є критичними для їх використання. Практика фінансового ринку демонструє, що доступ до альтернативних джерел фінансування дедалі більше залежить від здатності підприємства інтегрувати свої облікові й операційні системи з фінансовими платформами [3]. Не сам факт цифровізації, а глибина інтеграції є ключовими критеріями.

Підприємства з базовим рівнем цифровізації можуть використовувати лише окремі фінансові інструменти, які не потребують автоматизованого обміну даними. Натомість цифрово зрілі компанії, що мають електронний документообіг, онлайн-касові системи, інтегровану бухгалтерію та історію електронних транзакцій, здатні працювати з алгоритмічними фінансовими продуктами, де рішення ухвалюється на основі аналізу великих масивів операційних даних. Це змінює саму структуру фінансових можливостей МСП: доступність інструментів більше не є виключно функцією розміру чи галузі, а стає похідною від цифрової архітектури підприємства.

В таблиці 1 автором сформована таблиця відповідності рівня цифрової зрілості МСП і можливостей використання інноваційних фінансових інструментів

Таблиця 1 - Відповідність рівня цифрової зрілості МСП та можливостей використання інноваційних фінансових інструментів

Рівень цифрової зрілості підприємства	Характеристика цифрової інфраструктури	Доступні інноваційні фінансові інструменти	Ключова цифрова передумова	Тип фінансової взаємодії
Низький	Ручний або частково автоматизований облік, відсутність інтеграції систем	Класичний банківський кредит, мікрофінансування	Подання фінансової звітності у паперовій/сканованій формі	Традиційний аналіз кредитним менеджером
Базовий	Електронна бухгалтерія, безготівкові платежі	Онлайн-кредитування, факторинг через цифрові платформи	Наявність цифрової історії транзакцій	Напівавтоматизований скоринг
Середній	Інтегровані ERP/CRM, електронний документообіг	P2P-кредитування, краудфандинг, цифровий факторинг	Регулярний електронний обмін фінансовими даними	Алгоритмічний аналіз грошових потоків
Високий	Повна інтеграція облікових систем із банківськими сервісами, онлайн-продажі, аналітика даних	Revenue-based financing, динамічні кредитні ліміти, інвойс-фінансування в реальному часі	Автоматизований доступ до даних через програмні інтерфейси застосунків	Повністю автоматизоване рішення на основі цифрових метрик

Примітка: ERP - планування ресурсів підприємства; CRM - управління взаємовідносинами з клієнтами; P2P - кредитування між фізичними або юридичними особами; краудфандинг - колективне онлайн-фінансування; revenue-based financing - фінансування від обороту; інвойс-фінансування - фінансування під рахунки-фактури; API - програмний інтерфейс застосунків; скоринг - оцінка кредитного ризику; аналітика даних - аналіз цифрових масивів інформації.

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [3-5]

Таким чином, встановлено, що кожен рівень цифрової зрілості відповідає певному спектру фінансових можливостей. Поглиблення цифрової інтеграції не лише розширює перелік доступних інструментів, а й змінює механізм ухвалення фінансових рішень - від суб'єктивної експертної оцінки до алгоритмічного аналізу поведінкових та операційних даних підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Eurostat. Digital Intensity by size class of enterprise. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_e_dii/default/table (дата звернення: 24.02.2026)
2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Financing SMEs and Entrepreneurs 2024. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en.html (дата звернення: 25.02.2026)
3. Guo L., Xu L., Wang J., Li J. Digital transformation and financing constraints of SMEs: evidence from China. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*. 2023. Vol. 31, No. 3. P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1080/16081625.2023.2257235>
4. Jun W., Ran X. Q. Dynamics in digital finance and its impact on SME financing. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30586>
5. Santoso E. E., Normawati R., Latifah N. Enhancing SME performance through digital finance: do digital finance accessibility and digital financial literacy matter? *Economics Business Accounting & Society Review*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 196–209. DOI: <https://doi.org/10.55980/ebasr.v4i2.241>

Завалій Богдан Юрійович, аспірант другого курсу Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, e-mail: zavaliybogdan@gmail.com

Zavaliy Bohdan, second-year graduate student, Oles Honchar Dnipro National University, e-mail: zavaliybogdan@gmail.com

Гринько Тетяна Валеріївна, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Grynko Tetyana, doctor of Economics, professor, dean of the Faculty of Economics, Oles Honchar Dnipro National University

ПРОГРАМА ЛОЯЛЬНОСТІ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація: У тезах досліджено роль програм лояльності як маркетингового інструменту формування довіри споживачів у сучасних умовах високої конкуренції. Обґрунтовано актуальність запровадження таких механізмів на основі статистичних даних щодо їх використання в різних сферах бізнесу. Проаналізовано основні види програм лояльності (накопичувальні, рівневі, кешбек-системи, реферальні та ексклюзивні пропозиції) та визначено особливості їх функціонування. Розкрито значення інструментів лояльності для підприємств, зокрема в аспектах утримання клієнтів, підвищення їхньої залученості, збору та аналізу маркетингових даних, формування конкурентних переваг і стимулювання зростання прибутку. Доведено, що системне впровадження програм лояльності сприяє зміцненню емоційного зв'язку між брендом і споживачем та формуванню довгострокової довіри.

Ключові слова: програма лояльності; довіра споживачів; утримання клієнтів; маркетингові інструменти; конкурентні переваги; персоналізація.

LOYALTY PROGRAM AS A MARKETING TOOL FOR BUILDING CONSUMER TRUST

Abstract: The role of loyalty programs as a marketing tool for building consumer trust in today's highly competitive environment has been studied. The relevance of implementing such mechanisms is substantiated based on statistical data on their use in various areas of business. The main types of loyalty programs (accumulative, tiered, cashback systems, referral and exclusive offers) are analyzed and the features of their functioning are identified. The importance of loyalty tools for businesses is revealed, particularly in terms of customer retention, increasing customer engagement, collecting and analyzing marketing data, forming competitive advantages, and stimulating profit growth. It is proven that the systematic implementation of loyalty programs contributes to strengthening the emotional connection between the brand and the consumer and forming long-term trust.

Keywords: loyalty programs; consumer trust; customer retention; marketing tools; competitive advantage; personalization.

У сучасних умовах високої конкуренції та інформаційної перенасиченості ринку довіра споживачів стає одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств. Споживач дедалі частіше обирає не лише продукт чи ціну, а бренд, який демонструє стабільність, прозорість і турботу про клієнта. У цьому контексті особливої актуальності набувають програми лояльності як інструмент довгострокової взаємодії між компанією та споживачем.

Програма лояльності є не просто механізмом стимулювання повторних покупок, а комплексним маркетинговим інструментом, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з брендом, підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їхньої довіри. Використовуючи систему бонусів, персоналізованих пропозицій, спеціальних умов обслуговування компанії можуть не лише утримувати наявних клієнтів, але й формувати позитивний імідж та конкурентні переваги.

Актуальність і практична необхідність програм лояльності підтверджена результатами дослідження Devlight у 2025 році [1], відповідно до якого 89,8% споживачів використовують відповідні механізми при придбанні продуктів харчування, 73,5% - під час купівлі лікарських засобів, а 44,9% - у сфері одягу та взуття (див. рис. 1). Також значна частка споживачів користується системами лояльності у сфері банківських послуг (36,3%), електроніки (35,4%) та на автозаправних станціях (27,4%). Такі показники свідчать про високий рівень залученості клієнтів до програм лояльності в різних секторах економіки та підтверджують їхню важливість як інструменту формування довіри та стабільних споживчих відносин.

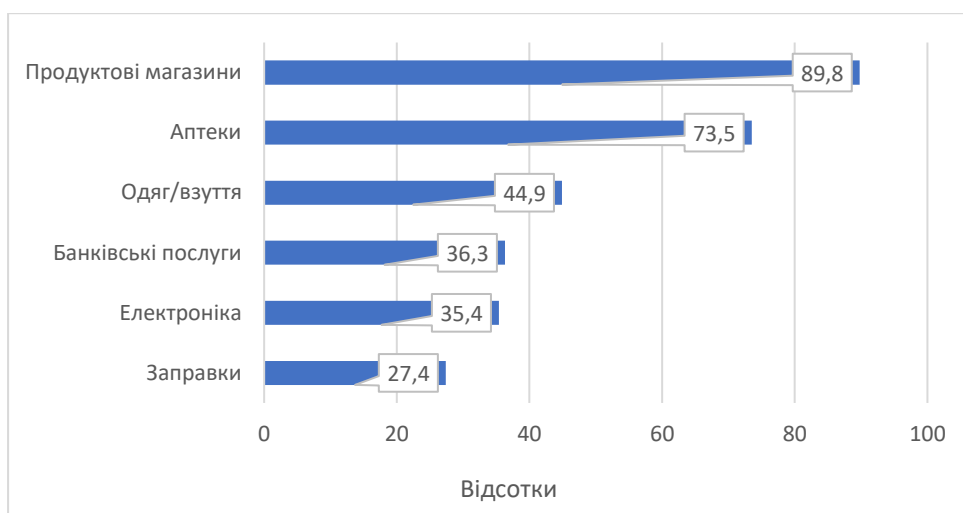


Рис.1. Сфери, у яких споживачі найчастіше використовують програми лояльності, %
Джерело: розроблено авторкою на основі [1]

Залежно від виду програми лояльності мають різну механіку та підходи до взаємодії з клієнтами, але всі вони спрямовані на одну головну мету – заохотити споживачів здійснювати повторні покупки та підтримувати постійний контакт із брендом. Одним із найпоширеніших типів є накопичувальні програми, у яких клієнт отримує бали за кожну покупку, які потім обмінює на знижки, товари чи інші вигоди. Така модель є особливо ефективною в нішах із високою частотою покупок, оскільки клієнт одразу відчуває реальну економію при кожній транзакції, що стимулює його повертатися до бренду знову і знову [2; 3]. В Україні накопичувальну систему використовують такі компанії, як: «Сільпо», «Родинна ковбаска», «Ева» та інші.

Ще один формат – рівневі (статусні) програми лояльності, в яких клієнти просуваються по рівнях зі зростанням взаємодії з брендом, отримуючи дедалі кращі привілеї: більші знижки, персональні подарунки, ранній доступ до новинок тощо. Такий підхід добре працює у преміальних сегментах, де важлива не лише економія, а й відчуття особливого статусу та приналежності до «закритого клубу» учасників [2; 3].

Ще одним важливим типом є програма з кешбеком, коли частина витраченої суми повертається покупцеві у вигляді грошей або бонусів на баланс. Це простий і зрозумілий механізм, що мотивує клієнтів частіше здійснювати покупки, адже вони знають, що з кожною витратою повертатимуть частину коштів назад, стимулюючи повторні транзакції [2; 3].

Окрему групу становлять ексклюзивні пропозиції, за якими клієнт отримує доступ до спеціальних умов, недоступних іншим: member-only ціни, ранній доступ до нових колекцій, закриті події, безкоштовна доставка. Така модель особливо ефективна там, де покупці цінують не просто знижку, а унікальний досвід та привілеї, створюючи сильний емоційний зв'язок із брендом [2].

Окремий тип програм лояльності – це реферальні програми, які працюють за механікою «приведи друга»: нагороду отримують як ті, хто запросили, так і нові клієнти, що приєдналися. Це ефективний інструмент органічного зростання, оскільки люди довіряють рекомендаціям знайомих більше ніж традиційній рекламі, при цьому вартість залучення нового покупця залишається низькою [2].

У сучасному бізнес-середовищі програми лояльності відіграють стратегічну роль у формуванні довгострокових відносин між компанією та споживачем. Їхнє значення виходить далеко за межі короткострокового стимулювання продажів і охоплює комплексний вплив на поведінку споживачів, фінансові показники підприємства та його конкурентну позицію на ринку.

Передусім програми лояльності є ефективним інструментом утримання клієнтів. Надаючи бонуси, знижки, персоналізовані пропозиції або додаткові привілеї, компанії створюють для споживача додаткову цінність, що зменшує ймовірність переходу до конкурентів. Утримання наявних покупців є економічно вигіднішим, ніж залучення нових, тому програми лояльності безпосередньо впливають на стабільність доходів бізнесу.

Важливим аспектом є також підвищення залученості клієнтів. Завдяки персоналізованим комунікаціям, індивідуальним пропозиціям та спеціальним умовам обслуговування формується

глибший емоційний зв'язок між споживачем і брендом. Це сприяє не лише повторним покупкам, а й формуванню позитивного досвіду взаємодії з компанією [3].

Крім того, програми лояльності забезпечують бізнесу можливість збору та аналізу даних про поведінку споживачів. Інформація про частоту покупок, середній чек, вподобання та реакцію на акції дозволяє компаніям удосконалювати маркетингові стратегії, здійснювати сегментацію аудиторії та розробляти більш точні та результативні комунікаційні кампанії. Таким чином, програма лояльності стає інструментом не лише стимулювання, а й аналітичної підтримки управлінських рішень [3].

В умовах насиченості ринку програми лояльності виконують функцію конкурентної переваги для компанії. Добре продумана система винагород може стати фактором диференціації бренду, допомагаючи йому виділитися серед інших пропозицій. Водночас реферальні механіки сприяють розвитку маркетингу «з вуст у вуста», оскільки задоволені клієнти частіше рекомендують бренд своєму оточенню, що підвищує рівень довіри до компанії [2; 3].

Отже, програми лояльності в сучасних умовах розвитку ринку є не просто інструментом стимулювання здійснення повторних покупок, а важливим елементом стратегічного маркетингу підприємства. Високий рівень залучення споживачів до програм лояльності в різних сферах бізнесу підтверджує їхню актуальність та необхідність для компаній, що прагнуть формувати довгострокові відносини зі своїми клієнтами. Різноманіття моделей програм лояльності – накопичувальні, рівневі, кешбек-системи, реферальні та ексклюзивні пропозиції – дає змогу підприємствам адаптувати інструменти взаємодії відповідно до специфіки ринку та поведінки цільової аудиторії. Водночас ефективність програм лояльності проявляється не лише у зростанні частоти покупок і прибутковості бізнесу, а й у зміцненні емоційного зв'язку між брендом і споживачем. Її впровадження сприяє формуванню довіри, підвищенню задоволеності клієнтів і зміцненню конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Дослідження програм лояльності. Devlight. URL: <https://drive.google.com/file/d/1idPytBo68He3aAjxrQxDIzi7UFzJOHkx/view?submissionGuid=24142a1e-9082-4875-aca8-3169e47e638e> (дата звернення: 23.02.2026)
2. Раскопа Н., Фурса С., Головка О. Програма лояльності в eCommerce: як привернути та утримати клієнтів. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/programa-loyalnosti-v-ecommerce-yak-privernuti-ta-utrimati-kliientiv> (дата звернення: 23.02.2026)
3. Скригун Н., Москвіна М., Бойко І. Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-77>

Городняк Ірина Василівна

к.с.н., доцент, доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів

Iryna Horodniak

PhD in Sociology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing,
Ivan Franko National University of Lviv,
Lviv, Ukraine

Яворська Мар'яна Ігорівна

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма/спеціалізація «Маркетинг»
Львівський національний університет імені Івана Франка
м. Львів

Mariana.Yavorska@lnu.edu.ua

Mariana Yavorska

Bachelor's Degree Student
Educational and Professional Program "Marketing"
Ivan Franko National University of Lviv
Lviv, Ukraine

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДНОВЛЕННЯ, МОДЕРНІЗУВАННЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади інноваційно-інвестиційного забезпечення відновлення та структурного модернізування українських підприємств у післявоєнний період. Визначено ключові бар'єри активізування інвестиційної діяльності, зокрема інституційні, фінансові, технологічні та безпекові ризики. Обґрунтовано необхідність переходу від моделі відновлення на основі компенсаційних механізмів до інноваційно орієнтованої моделі розвитку, що базується на принципах цифровізування, ESG-трансформування, інтегрування до європейського економічного простору.

Ключові слова: післявоєнне відновлення; інноваційна діяльність; інвестиційне забезпечення; модернізування підприємств; цифровізування; євроінтегрування; ESG-трансформування.

INNOVATION AND INVESTMENT SUPPORT FOR THE RECOVERY AND MODERNIZATION OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD

Abstract: The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of innovation and investment support for the recovery and structural modernization of Ukrainian enterprises in the post-war period. The key barriers to the intensification of investment activity are identified, including institutional, financial, technological, and security-related risks. The necessity of transitioning from a recovery model based on compensatory mechanisms to an innovation-oriented development model is substantiated. This model is grounded in the principles of digitalization, ESG transformation, and integration into the European economic area.

Key words: post-war recovery; innovation activity; investment support; enterprise modernization; digitalization; European integration; ESG transformation.

Післявоєнне відновлення економіки України передбачає не лише фізичне реконструювання зруйнованих виробничих потужностей, але й глибоку структурне модернізування підприємницького сектору. Воєнні дії призвели і призводять до значних втрат виробничих активів, логістичної інфраструктури, кадрового потенціалу, інвестиційної привабливості підприємств. Водночас формуються нові можливості задля якісного трансформування на основі інноваційних технологій, цифрових рішень, інтегрування до ринку Європейського Союзу [2; 4; 11].

Одними із ключових проблем сьогодення є недостатня узгодженість механізмів інноваційної, інвестиційної політики держави, низькому рівні внутрішніх накопичень підприємств, обмеженому доступі до довгострокового капіталу, високій ризиковості для приватних інвесторів. Існуючі моделі відновлення здебільшого орієнтовані на компенсаційні, грантові механізми, що не забезпечує довгострокового технологічного прориву, підвищення рівнів безпеки, конкурентоспроможності [1; 5; 7; 10].

Виникає потреба у формуванні та розвиванні цілісної адаптивної концепції інноваційно-інвестиційного забезпечення модернізування вітчизняних підприємств як ключового чинника стабільного економічного розвивання у післявоєнний період [3; 7; 8].

У післявоєнному періоді інвестування має спрямовуватися не лише на відновлення довоєнного рівня виробництва, але й на формування нової технологічної бази, орієнтованої на Індустрію 4.0 (в поодальшому 5.0), цифровізування бізнес-процесів, інтегрування до глобальних ланцюгів доданої вартості. Сьогодні інноваційно-інвестиційне забезпечення

розглядається як «система фінансових, організаційних, правових, інституційних механізмів, спрямованих на формування, залучення, ефективного використання інвестиційних ресурсів задля впровадження інновацій» [5; 6; 9; 10].

Його структурними елементами інноваційно-інвестиційного забезпечення виступають наступні компоненти: фінансовий (власний капітал підприємств, банківські кредити, венчурний капітал, міжнародні гранти, кошти міжнародних фінансових організацій тощо); інституційний (державна політика стимулювання інновацій, податкові пільги, гарантійні фонди, експортно-кредитні агентства); технологічний (впровадження цифрових платформ, автоматизації, роботизації, smart-виробництва); інфраструктурний (індустріальні парки, кластери, технопарки, інноваційні хаби).

І саме синергія перелічених компонентів формує основу довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Сьогодні, а також у післявоєнний період до основних проблем інноваційно-інвестиційного розвивання відноситимуться такі: високий рівень воєнно-політичних ризиків (стримує пряме іноземне інвестування), недостатній рівень розвиненості вітчизняного фондового ринку, інструментів довгострокового фінансування, обмеженість доступу малого, середнього підприємництва інноваційного капіталу, низький рівень комерціалізування наукових розробок, недосконалість механізмів державно-приватного партнерства, кадровий дефіцит, відтік людського капіталу [3; 5; 7; 8; 11].

Зазначені проблеми потребують комплексного, системного, своєчасного вирішення як на макро- так і на мікрорівнях.

Для формування ефективної моделі інноваційно-інвестиційного забезпечення доцільним є створення спеціалізованих фондів післявоєнного модернізування, розвивання механізмів *blended finance* (поєднання грантового з комерційним капіталів), активізування гарантійних інструментів задля зниження ризиків приватних інвесторів, запровадження податкових кредитів на НДДКР, розвивання програм цифрового трансформувannya виробництва, підтримання участі підприємств у європейських інноваційних програмах (зокрема в рамках ініціатив ЄС), гармонізування регуляторного середовища із нормами ЄС, підсилення захисту прав інвесторів, запровадження прозорих механізмів моніторингу використання інвестиційних ресурсів, розширення мережі індустріальних парків, технологічних кластерів, створення цифрових платформ для кооперування бізнесу, науки, інвесторів, інтегрування підприємств до міжнародних виробничих мереж.

Важливими напрямками удосконалення механізмів модернізування українських підприємств у післявоєнний період є такі [3; 5; 8; 11]: перехід до моделі “*build back better*” (відбудова на основі новітніх технологій, стандартів енергоефективності, енергоощадності), імплементація ESG-принципів (обов'язкову умову доступу до міжнародного фінансування), цифровізація інвестиційних процесів (електронні платформи відбору проєктів, блокчейн-рішення для контролю фінансування), розвивання експортного фінансування, страхування воєнних ризиків та формування регіональних стратегій інноваційної спеціалізації (*smart specialization*).

Післявоєнне відновлення українських підприємств повинне чітко базуватися на інноваційно-інвестиційній моделі розвивання, поєднуючи фінансову стабільність, технологічне модернізування, інституційне трансформувannya. А ключовим завданням постає створення сприятливого інвестиційного клімату, інтегрованого до європейського економічного простору, формування ефективної інноваційної екосистеми.

Ефективне інноваційно-інвестиційне забезпечення дозволить не лише відновлювати виробничий потенціал, але й забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність українських підприємств у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антипенко Н.В., Турова Л.Л., Литвишко Л.О., Пальчик І.М. Організаційно-економічний механізм управління безпековим потенціалом інноваційно орієнтованого підприємства в контексті забезпечення ефективності бізнес-процесів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. Вип. 2 (261). URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7895628>.

2. Гавронський А.О. Вплив цифровізації на інноваційний розвиток регіонів. Науковий

журнал «Economic synergy». 2023. Вип. 4 (10). С. 147-157. 2023.

3. Дергачова В.В., Васянович А.О. Управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств в умовах воєнного стану. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 119–124.

4. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект. Економіка та суспільство. 2023. 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>

5. Михайлик О.М., Бірак Є.В. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-86>

6. Павлішина Н.М., Харін А.В. Інновації в епоху цифровізації. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2023. №1 (84). С. 179 - 187.

7. Полінкевич О. М., Клапків Ю. М. Страхування воєнних ризиків в Україні. Економічна наука. 2024. № 11. С. 44–51.

8. Сичова В.В., Самофалова Т.О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 125–141.

9. Сіденко С.В. Пріоритети й чинники інноваційної політики: досвід окремих країн східної Азії і стратегічні імперативи для післявоєнної відбудови України. Економіка України. 2022. № 11 (732). С. 47–75.

10. Татаринцева Ю. Л., Осипова С. К. Особливості інвестиційної діяльності в контексті цифрової трансформації. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 15 червня 2022 р. Полтава: ЦФЕНД, 2022. С. 18-20.

11. Черничко Т.В., Гладинець Н.Ю., Росола У.В. Проблеми залучення іноземних інвестицій у воєнний період та шляхи їх активізації. Проблеми системного підходу в економіці. 2023. № 4(93). С. 47–52.

Завербний Андрій Степанович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

Zaverbnyj Andriy S. – doctor of economics, professor, professor of the department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

Псуй Мар'яна Степанівна, кандидат економічних наук, асистент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: mariana.s.zaverbna@lpnu.ua

Psuj Mariana S. – PhD in Economics Assistant of the department of business economics and investment, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: mariana.s.zaverbna@lpnu.ua

Луговський Станіслав Валерійович, аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: stanislav.v.luhovskyi@lpnu.ua

Luhovskyi Stanislav V. – Postgraduate student of the department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: stanislav.v.luhovskyi@lpnu.ua

РОЗВИТОК ІННОВАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті досліджено сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, глобалізацією ринків та стрімким розвитком цифрових технологій. У цьому контексті інноваційна складова підприємств стає визначальним чинником їхнього стратегічного розвитку. Цифровізація бізнес-процесів не лише трансформує традиційні моделі управління, а й відкриває нові можливості для створення доданої вартості.

Ключові слова: інновації, цифровізація, цифрові технології, бізнес-процеси, моделі управління.

DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE COMPONENT OF MODERN ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES

Abstract. The article examines modern economic conditions characterized by high levels of competition, market globalization, and rapid development of digital technologies. In this context, the innovative component of enterprises becomes a determining factor in their strategic development. The digitization of business processes not only transforms traditional management models but also opens up new opportunities for creating added value.

Keywords: innovation, digitalization, digital technologies, business processes, management models.

Розвиток інноваційної складової сучасних підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів є однією з ключових тенденцій економічного розвитку, що визначає конкурентоспроможність та стійкість бізнесу. Цифрова трансформація виступає не лише технологічним інструментом, а й стратегічним чинником, який змінює парадигму управління, виробництва та взаємодії з ринком. Інноваційність підприємства сьогодні розглядається як інтеграція нових знань, технологій та організаційних рішень у бізнес-модель, що дозволяє створювати додану вартість та забезпечувати довгострокове зростання. Розрізняють декілька видів інститутів спільного інвестування. По-перше, класифікація проводиться залежно від порядку здійснення діяльності. Розрізняють інститути відкритого типу, інтервального типу та закритого типу. По-друге, класифікація в залежності від терміну діяльності: строковий (тобто визначається певний строк, встановлюється у регламенті), безстроковий (який створюється на невизначений строк). По-третє, в залежності від виду активів: диверсифікованого виду, спеціалізованого виду (до якого належать фонди грошового ринку, фонди акцій, фонди облігацій, індексні фонди, фонди банківських металів), кваліфікаційного виду (клас нерухомості, клас рентних активів, клас кредитних активів, клас біржових товарних активів), не диверсифікованого виду.

Цифровізація бізнес-процесів сприяє формуванню інноваційного середовища, де ключову роль відіграють інформаційні системи, аналітика великих даних, штучний інтелект, хмарні технології та автоматизація управлінських функцій. Впровадження таких інструментів забезпечує підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати ринкові тенденції та оптимізувати внутрішні процеси. Інноваційна складова у цьому контексті стає результатом синергії технологічних рішень та стратегічного управління, що дозволяє підприємствам переходити від традиційних моделей функціонування до платформних та екосистемних та, за необхідності, іншим учасникам ринку отримувати потрібну об'єктивну інформацію про переваги того чи іншого інвестиційного фонду або продукту. Тільки після впровадження наведених заходів доцільно підвищувати фінансову грамотність населення. Це потребує спільних зусиль держави та учасників фінансового ринку[1].

Важливим аспектом є інвестиційна підтримка інноваційної діяльності, адже цифрова трансформація потребує значних фінансових ресурсів. Інвестиції у розвиток цифрових компетенцій

персоналу, модернізацію виробничих потужностей та впровадження нових бізнес-моделей формують основу інноваційного потенціалу підприємства. При цьому особливого значення набуває розвиток людського капіталу, оскільки саме знання та навички працівників визначають ефективність використання цифрових технологій.

Разом із тим, процес цифровізації супроводжується низкою викликів: високою вартістю інноваційних проєктів, ризиками кібербезпеки, швидким старінням технологій та необхідністю подолання опору персоналу змінам. Проте підприємства, які здатні інтегрувати інновації у свої бізнес-процеси, отримують стратегічні переваги у вигляді підвищення ефективності, гнучкості та здатності до масштабування[2].

Таким чином, розвиток інноваційної складової сучасних підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів є комплексним процесом, що поєднує технологічні, організаційні та інвестиційні аспекти. Він формує нову модель економічної діяльності, де інновації стають не епізодичним явищем, а системною основою функціонування бізнесу. Цифрова трансформація виступає ключовим драйвером цього розвитку, забезпечуючи підприємствам можливість не лише адаптуватися до сучасних умов, а й активно формувати майбутнє економіки[3].

Розвиток інноваційної складової сучасних підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів є предметом активних наукових дискусій, адже саме цифрова трансформація визначає нові траєкторії економічного зростання та конкурентоспроможності. У науковій літературі інноваційність розглядається як системна характеристика підприємства, що охоплює здатність до створення, впровадження та комерціалізації нових продуктів, технологій і організаційних рішень. Цифровізація, у свою чергу, виступає ключовим драйвером цього процесу, забезпечуючи інтеграцію інформаційних технологій у всі сфери діяльності та формуючи нову модель економічної взаємодії.

Водночас цифровізація бізнес-процесів супроводжується низкою викликів, які відображені у сучасних дослідженнях. Серед них — висока вартість інноваційних проєктів, ризики кібербезпеки, швидке старіння технологій та необхідність подолання організаційного опору змінам. Науковці підкреслюють, що ефективне управління цими ризиками потребує комплексного підходу, який включає стратегічне планування, диверсифікацію інвестиційних потоків та формування інноваційної культури всередині підприємства[4].

Таким чином, у науковому контексті розвиток інноваційної складової сучасних підприємств в умовах цифровізації бізнес-процесів слід розглядати як багатовимірний процес, що поєднує технологічні, організаційні та соціально-економічні аспекти. Цифрова трансформація не лише змінює інструментарій управління, а й формує нову парадигму інноваційного розвитку, де ключовим ресурсом стають знання, дані та здатність підприємства до швидкої адаптації. Саме інтеграція інновацій та цифрових технологій у бізнес-модель забезпечує підприємствам можливість досягати стійкого розвитку та формувати конкурентні переваги у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Портной Є. В. Інноваційна діяльність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2023. №5. с.48–52. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.15-5>
2. Кравчук І. І., Лавриненко С. О., Зелінська А. М. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. с. 112–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>
3. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємств: адаптація бізнес-інноваційних технологій. *Економічний аналіз*. 2024. № 3. с. 40–47. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040>
4. Гриценко О. А. Інноваційні стратегії розвитку підприємств у контексті цифрової економіки. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2022. № 12. с. 25–3

Коваль Наталія Олегівна, к.е.н. доцент кафедри Фінансів та інноваційного менеджменту
Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: nokoval@gmail.com

Koval Natalia. - Ph.D. Associate Professor of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: nokoval@gmail.com

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СУЧАСНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Розглянуто теоретичні підходи щодо впливу фінансових інновацій на сучасні стратегії управління підприємством. Проаналізовано тенденції змін оптимізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Представлені перспективи фінансових інновацій щодо ефективного забезпечення стратегії управління підприємством.

Ключові слова: інновації; стратегії управління; фінансовий сектор; інноваційна діяльність; економічне зростання.

Financial innovations and their impact on modern enterprise management strategies

Abstract. Theoretical approaches to the impact of financial innovations on modern enterprise management strategies are considered. Trends in risk optimization and competitiveness improvement are analyzed. Prospects for financial innovations in effectively supporting enterprise management strategies are presented.

Keywords: innovation; management strategies; financial sector; innovative activity; economic growth.

Фінансові інновації сьогодні виступають одним із ключових чинників трансформації стратегій управління підприємством. Вони охоплюють широкий спектр нових технологій, інструментів та методів, що змінюють традиційні підходи до організації фінансових процесів. У сучасних умовах глобалізації та цифровізації бізнесу інновації у фінансовій сфері стають не лише засобом оптимізації витрат, але й стратегічним ресурсом для забезпечення конкурентних переваг.

Сутність фінансових інновацій полягає у впровадженні нових форм фінансування, методів управління ризиками, технологій обробки даних та цифрових платформ для здійснення транзакцій. До них належать мобільні платіжні системи, блокчейн-технології, краудфандинг, peer-to-peer кредитування, а також використання штучного інтелекту для прогнозування фінансових ризиків і прийняття управлінських рішень. Ці інструменти дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, забезпечувати прозорість фінансових операцій та залучати нові джерела капіталу.

Стратегія фінансових інновацій передбачає реалізацію реформ в усіх складових фінансового сектору: на банківському ринку, в секторі небанківських фінансових установ, на ринках капіталу. За певних умов економіка України зможе впевнено зростати та сприяти підвищенню добробуту українців через ефективне накопичення та пере розподілення фінансових ресурсів в економіці[1].

Вплив фінансових інновацій на стратегії управління підприємством проявляється у кількох напрямках. По-перше, вони сприяють оптимізації фінансових потоків, що забезпечує ефективне використання ресурсів та підвищення ліквідності. По-друге, інноваційні технології дозволяють знижувати рівень фінансових ризиків завдяки автоматизації процесів аналізу та контролю. По-третє, вони відкривають нові можливості для диверсифікації джерел фінансування, що особливо важливо для малих і середніх підприємств. По-четверте, фінансові інновації формують передумови для створення гнучких бізнес-моделей, які здатні швидко реагувати на зміни у споживчих перевагах та глобальних економічних тенденціях.

Таким чином, фінансові інновації стають невід'ємною складовою сучасних стратегій управління підприємством. Їх застосування дозволяє не лише підвищити ефективність фінансової діяльності, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. У перспективі роль фінансових інновацій буде лише зростати, адже вони є основою для формування нової парадигми управління, де ключовими факторами успіху виступають швидкість адаптації, технологічна гнучкість та здатність до інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси.

Поняття «фінансове забезпечення» означає сукупність заходів щодо забезпечення економічного зростання фінансовими ресурсами через способи, форми та методи фінансування, до того ж воно не взаємодіє самостійно від фінансування. Також важливим фактором дослідження є кількісна оцінка розмірів фінансового забезпечення економічного зростання, вона полягає у витратах на економічне

зростання та у визначенні ВВП.

Нині фінансове забезпечення економічного зростання потребує неабиякого докладного розбору основних складових, які найбільше впливають та знаходяться в контексті фінансів. Згодом без обґрунтування змісту основ матеріального фактору фінансів, дослідити суть фінансового забезпечення буде не можливо. Аби ефективно вирішити поставлені питання, необхідно запустити активний процес розвитку фінансової системи країни. Фінансовій системі дають визначення історично сформованої та закріпленої діючим законодавством сукупності відносин ринків та інститутів у фінансовій сфері, які у свою чергу забезпечать мобілізацію та використання ресурсів, дозволяючи задовольнити відповідні потреби людства. Як відомо українська фінансова система організована за бюджетним типом, на протигагу ринкового типу США, Канади та банківського типу Японії та Німеччини. Фінансова система України проєктує розподіл найбільших фінансових ресурсів у централізованому порядку через системнебюджетних та бюджетних фондів[2].

Існує три напрями ефективної фінансової системи, які слугують удосконаленням економічних показників: стимулювання припливу капітальних вкладень дозволяє ефективно забезпечити довгострокове економічне зростання; для стабільної економічної діяльності необхідні відповідні фінансові внески; покращення рівня якості життя населення країни.

Інвестиції виступають необхідною умовою економічного та соціального розвитку кожної країни. Оскільки процеси глобалізації впливають на структуру, об'єкти, сфери інвестування, то логічно обумовлена потреба дослідження інвестицій з точки зору інвестиційної безпеки. Дослідження проблем інвестиційної безпеки необхідно проводити з визначенням ключових категорій та факторів, які прямо чи опосередковано впливають і піддаються впливу внаслідок інвестування та залучення інвестицій. Зростання й прискорення руху капіталів на внутрішньому та зовнішньому ринках, кризи, мінливість умов як для реального сектору економіки, так і фінансової сфери, обґрунтовує актуальність наукових досліджень щодо безпеки інвестиційної діяльності[3].

Інноваційний розвиток є вирішальною передумовою забезпечення економічного зростання підприємств та економіки країни загалом. Сьогодні в Україні обмеженість фінансового забезпечення інноваційного розвитку підприємств, у тому числі й оновлення їх технологій та матеріально-технічної бази, є однією з основних проблем впровадження інновацій. Нові фінансові інновації насамперед повинні бути спрямовані на модернізацію самого формату транзакцій. Подальший розвиток сервісу рівноправних транзакцій дозволить банкам також миттєво переводити гроші між рахунками. Національний банк як лідер реформи фінансового сектору підтримує впровадження інновацій для України і активно працює у цьому напрямі, зосередивши свою активність у роботі над низкою проєктів, здатних стимулювати розвиток інноваційних фінансових послуг в Україні. Безпосередньо мова йде йдеться про старт фундаментального оновлення системи законодавчого регулювання українського ринку платежів та переказу коштів, що включатиме імплементацію норм європейської директиви у національному законодавстві, що посилить конкуренцію на фінансовому ринку та сприятиме розвитку технологій, роботу системи віддаленої ідентифікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Павлова Г. Є., Атамас О. П. Управління інноваційною та інвестиційною діяльністю підприємств для підвищення їх конкурентоспроможності. Агросвіт. № 9. 2024. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.9.13.
2. Руцишин М. О. Фінансові ресурси у забезпеченні інноваційного розвитку вітчизняних підприємств: дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка. 2024.
3. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. Economic Trends and Research. № 2. 2024. DOI: 10.15276/ETR.02.2024.8.

Коваль Наталія Олегівна – к.е.н. доцент кафедри Фінансів та інноваційного менеджменту Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: nokoval@gmail.com

Григорук Константин – студент гр. МФКД-226

Koval Natalia – Ph.D. Associate Professor of Finance and innovative management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: nokoval@gmail.com

Grigoruk Konstantin – student of group MFK-22b

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БЮДЖЕТНОГО ФІНАНСУВАННЯ НАУКОВО-ДОСЛІДНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

¹Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

²Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

³Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Анотація: У дослідженні проаналізовані основні тенденції реалізації процесу бюджетного фінансування наукової сфери України як фундаменту соціально-економічного розвитку країни. На основі проведеного аналізу сучасного статистичного матеріалу доведено визначальну роль держави у забезпеченні належного обсягу фінансування наукової сфери.

Ключові слова: витрати на наукові дослідження і розробки; науково-технічні дослідження; фундаментальні дослідження; прикладні дослідження.

Abstract: The study analyzed the main trends in the implementation of the process of budgetary financing of the scientific sphere of Ukraine as the foundation of the socio-economic development of the country. Based on the analysis of modern statistical material, the decisive role of the state in ensuring the appropriate amount of financing of the scientific sphere has been proven.

Keywords: expenses for scientific research and development; scientific and technical research; fundamental research; applied research.

Сучасна глобальна тенденція підвищення ролі наукових досліджень і розробок у забезпеченні прискорення соціально-економічного прогресу людства у контексті суттєвих перетворень соціальних відносин у напрямі трансформації економічних зав'язків актуалізує питання підвищення рівня суспільних витрат на посилення науково-інноваційної діяльності. Сьогодні стратегічний розвиток будь-якої держави базується на забезпеченні пріоритетного фінансування наукової сфери та інноваційної спрямованості функціонування бізнес-середовища, що передбачає необхідність проведення системної роботи з пошуку найбільш ефективних напрямів використання фінансових ресурсів та структури їх джерел у процесі реалізації науково-технічної та інноваційної державної політики.

Поступове підвищення рівня державного фінансування наукових досліджень та розробок має ключове значення для подальшої реалізації наукового потенціалу України, його збереження і відтворення, що є нагальною умовою повоєнного відновлення нашої країни. Навидь з урахуванням скрутної економічної ситуації, яка обумовлена необхідністю підвищення рівня державних воєнних витрат в умовах воєнного стану, однією з важливих сфер фінансування, на нашу думку, повинна залишатись наукова та науково-технічна діяльність, посилення якої здатне прискорити відтворювальні процеси та в подальшому стимулювати приборкання соціально-економічних викликів в країні. Вирішальна роль наукової сфери та її суттєвий вплив на рівень економічного розвитку, а також необхідність її державної підтримки зафіксовані у законі України «Про наукову та науково-технічну діяльність», 48 стаття якого містить норму, відповідно до якої обсяги фінансування даної сфери повинні бути не нижчими, ніж 1,7% ВВП України [1]. Але, нажаль, дія цієї норма була припинена з 2016 року та щорічно визначалась у відповідності до реальних можливостей бюджету України і, як правило, коливалась у межах 0,2-0,3 %. Водночас, у 2020-у році витрати на наукові дослідження та розробки становили 0,41% ВВП, що є найвищим

показником за останні роки (рис.1).

У період дії воєнного стану в нашій країні державне фінансування наукової сфери дещо знизилось, але вже у 2024 році ми можемо спостерігати позитивну динаміку. Обсяги цих витрат у 2024 році становили більше, ніж 28,3 млрд грн, що складає 0,37 % ВВП.

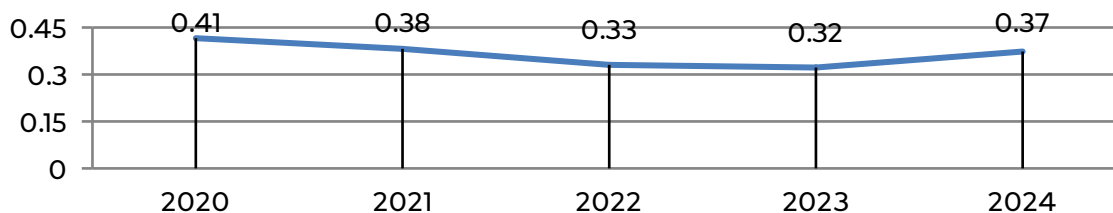


Рисунок 1. Частка витрат на наукові дослідження і розробки у ВВП, %*

*джерело: [2]

У 2025 році бюджетне фінансування науки нараховувало 16,2 млрд грн, а у 2026-у році Уряд планує витратити на науково-дослідницьку сферу 20,1 млрд грн (рис.2).

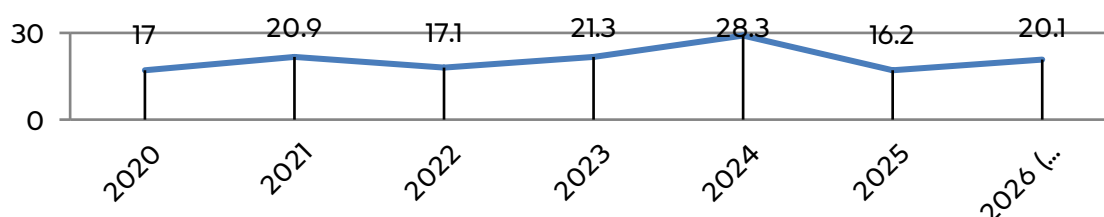


Рисунок 2. Витрати на наукові дослідження і розробки, млрд грн*

*джерело: складено авторами за [2; 3; 4]

Аналіз структури бюджетних витрат на наукові дослідження і розробки в Україні за період 2020-2024 роки підтверджує пріоритетне фінансування науково-технічних (експериментальних) розробок, що становили найбільшу частку від загального обсягу державних витрат у наукову сферу. Але, цей напрям за означений період у відсотковому вимірі демонструє тенденцію до зниження частки витрат від 51,6 % у 2020-у році до 47,6% у 2024-у, водночас, за обсягами витрат фінансування зросло з 8792057,9 до 13483139,9 тис грн (рис.3).

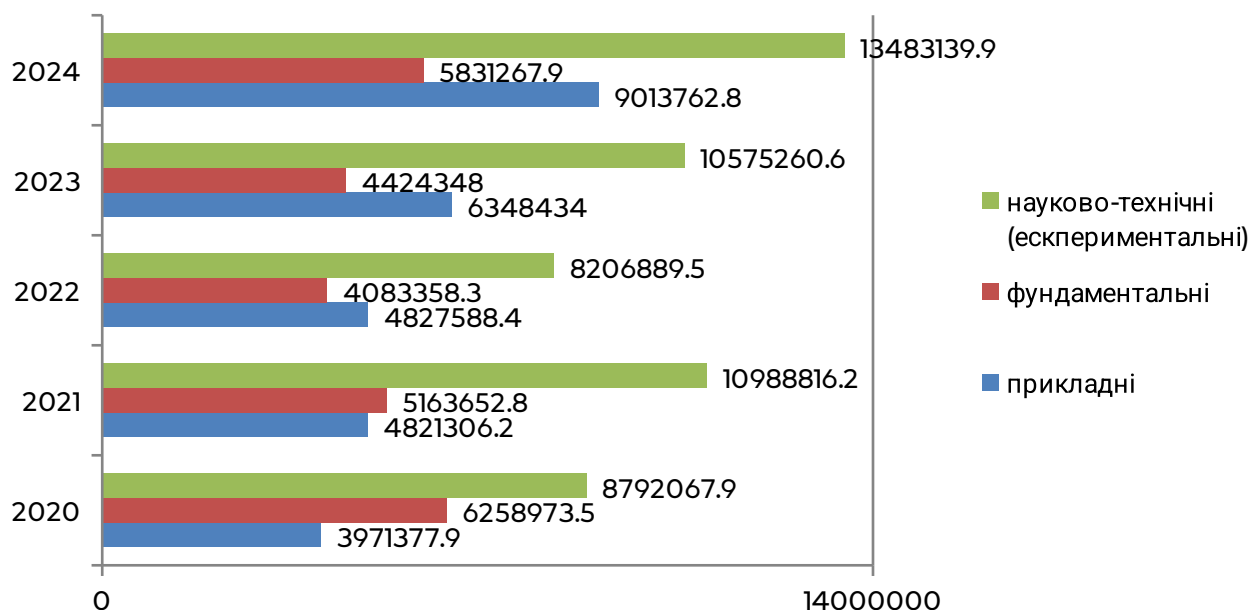


Рисунок 3. Структура витрат на наукові дослідження і розробки за видами робіт, тис

грн*

*джерело: розроблено авторами за [2]

Обсяги фінансування фундаментальних наукових досліджень за період 2020-2023 роки демонструють тенденцію до зниження від 6258973,5 тис грн до 442348 тис грн, проте у 2024 році ситуація поліпшилась – витрати зросли на 1406919,9 тис грн по відношенню до попереднього року. За означений період відсоток витрат від загального обсягу зменшився з 25 % до 20,6 %. Вважаємо, що тенденція до зниження витрат на цей вид наукової діяльності несе певні ризики, оскільки у стратегічному контексті саме фундаментальні наукові дослідження забезпечують формування високого рівня науково-інноваційного розвитку країни.

Найбільш позитивна ситуація у період 2020-2024 рр склалась з бюджетним фінансуванням прикладних наукових досліджень, обсяг витрат на які щорічно зростав як у відсотковому розрізі, так і за загальною кількістю вкладених коштів. На наш погляд, така тенденція пов'язана з більш швидким отриманням економічного ефекту від впровадження результатів прикладних досліджень. В умовах дії негативних процесів в економіці країни, спричинених воєнним станом, та наявністю найбільш пріоритетних бюджетних витрат на фінансування воєнної сфери, ця тенденція є цілком виправданою. Водночас, з урахуванням необхідності формування передумов повоєнного відновлення, яке може бути забезпечено розвитком наукового потенціалу країни, вважаємо за доцільне більше зусиль зосередити на стимулюванні поширення в Україні фундаментальних наукових досліджень.

Проведений ґрунтовний аналіз сучасних статистичних даних надав можливість дійти висновку стосовно визначальної ролі держави у забезпеченні фінансових ресурсів розвитку науково-дослідної сфери країни. Водночас необхідно, на наш погляд, зосередити більше уваги на формуванні більш тісних зв'язків між науковою сферою та наявними і потенційними стейкхолдерами, представниками бізнес-середовища та громадянського суспільства з метою поширення джерел фінансування науково-інноваційної діяльності.

Тези підготовлені за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України, «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zdiysnennya-naukovykh-doslidzhen-i-rozrobok>
3. У 2025 році видатки на освіту та науку становили понад 410 млрд гривень : Міністерство фінансів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minfin-u-2025-rotsi-vydatky-na-osvitu-ta-nauku-stanovyly-ponad-410-mlrd-hryven>
4. Верховна Рада ухвалила Державний бюджет України на 2026 рік : Міністерство фінансів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/verkhovna-rada-ukhvalyla-derzhavnyi-biudzheth-ukrainy-na-2026-rik>

Рубель Олег Євгенович, доктор економічних наук, професор, завідувач відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса, e-mail: rubeloleg@gmail.com

Кузнєцова Марина Аркадіївна, кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса, e-mail: kuznetsova.zzk@gmail.com

Лабунська Ольга Броніславівна, молодший науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса, Україна, e-mail: olga.joy141970@gmail.com

Rubel O., Dr. Sc. (economics), professor, head of department of development of integration of

science, education and business, State institution «Institute of market and economic and ecological researches of the National Academy of science of Ukraine», Odesa, e-mail: rubeloleg@gmail.com

Kuznetsova Maryna A., candidate of economic sciences, docent, senior researcher of the department of integration of science, education and business, State institution «Institute of market and economic-ecological research of the National Academy of sciences of Ukraine», Odesa, e-mail: kuznetsova.zzk@gmail.com

Labunska Olga B., junior researcher, department of integration of science, education and business, State institution «Institute of market and economic-ecological research of the National Academy of sciences of Ukraine», Odesa, e-mail: olga.joy141970@gmail.com

ЕКОСИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

¹Університет імені Альфреда Нобеля

Анотація: У роботі досліджено особливості формування екосистеми інноваційного підприємництва в умовах цифрової економіки. Проаналізовано основні компоненти інноваційної екосистеми, зокрема підприємства, стартапи, науково-дослідні установи, університети, інвесторів, бізнес-інкубатори та акселератори. Визначено роль цифрових технологій у трансформації підприємницької діяльності та розвитку інноваційних бізнес-моделей. На основі статистичних даних проведено аналіз динаміки інноваційної активності підприємств та галузевих особливостей розвитку інноваційної діяльності. Обґрунтовано, що ефективна взаємодія між учасниками інноваційної екосистеми, розвиток цифрової інфраструктури та підтримка стартапів сприяють підвищенню інноваційної активності підприємств і формуванню сприятливого середовища для розвитку інноваційного підприємництва.

Ключові слова: інноваційне підприємництво; інноваційна екосистема; цифрова трансформація; стартапи; інноваційна діяльність підприємств; цифрові технології.

Abstract: The paper examines the features of the formation of the innovation entrepreneurship ecosystem in the context of the digital economy. The main components of the innovation ecosystem are analyzed, including enterprises, startups, research institutions, universities, investors, business incubators, and accelerators. The role of digital technologies in the transformation of entrepreneurial activity and the development of innovative business models is determined. Based on statistical data, an analysis of the dynamics of innovation activity of enterprises and sectoral features of innovation development is carried out. It is substantiated that effective interaction between the participants of the innovation ecosystem, the development of digital infrastructure, and support for startups contribute to increasing the innovation activity of enterprises and creating a favorable environment for the development of innovative entrepreneurship.

Keywords: innovative entrepreneurship; innovation ecosystem; digital transformation; startups; enterprise innovation activity; digital technologies.

Інноваційне підприємництво відіграє важливу роль у забезпеченні економічного зростання, підвищенні конкурентоспроможності підприємств та формуванні нових ринків. Цифрова трансформація економіки сприяє активному впровадженню інформаційно-комунікаційних технологій, розвитку цифрових платформ, штучного інтелекту, великих даних та інших інноваційних рішень, що створює нові можливості для розвитку підприємницької діяльності. У цьому контексті особливого значення набуває формування ефективної екосистеми інноваційного підприємництва.

Екосистема інноваційного підприємництва являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують створення, розвиток і комерціалізацію інновацій. До ключових компонентів такої екосистеми належать підприємницькі структури, стартапи, науково-дослідні установи, університети, інвестори, державні інституції, бізнес-інкубатори та акселератори, а також цифрові платформи, які забезпечують ефективну взаємодію між учасниками інноваційного процесу. У цифровій економіці ці елементи формують сприятливе середовище для генерації нових ідей, розвитку технологічних стартапів та впровадження інноваційних бізнес-моделей [1; 2].

Цифрові технології суттєво змінюють механізми функціонування підприємницьких екосистем. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів та інструментів аналітики даних сприяє прискоренню процесів створення та масштабування інноваційних підприємств. Це дозволяє підприємцям швидко тестувати бізнес-ідеї, створювати мінімально життєздатні продукти (MVP), залучати інвестиції та виходити на глобальні ринки. Таким чином, цифрова економіка формує нові умови для розвитку інноваційного підприємництва та підвищує ефективність взаємодії між учасниками інноваційної екосистеми.

Статистичні дані свідчать про поступове зростання інноваційної активності підприємств. За даними державної статистики, кількість інноваційно активних підприємств у період 2022-2024 рр. зросла до понад 4 тис., що становить близько 17% від загальної кількості підприємств відповідних видів економічної діяльності (табл. 1). При цьому значна частина підприємств впроваджує як продуктові інновації, пов'язані зі створенням нових товарів та послуг, так і процесові інновації, спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, методів виробництва та управління. Це свідчить про активізацію інноваційної діяльності та формування передумов для розвитку інноваційного підприємництва.

Таблиця 1 – Динаміка інноваційної активності підприємств в Україні

Показник	2018-2020	2020-2022	2022-2024
Кількість інноваційно активних підприємств	2283	2589	4136
Частка інноваційно активних підприємств, %	8,5	10,5	17,6
Підприємства, що впроваджували нову продукцію	1402	1168	2016
Підприємства, що впроваджували процесові інновації	1848	1881	2898

Джерело: складено на основі [3]

Значна частина інноваційної діяльності зосереджена у промисловості, зокрема у переробній промисловості та високотехнологічних галузях (табл. 2).

Таблиця 2 – Інноваційно активні підприємства у промисловості

Галузь	Кількість підприємств	Інноваційно активні підприємства	Частка, %
Переробна промисловість	9031	2386	26,4
Виробництво комп'ютерів та електроніки	1184	385	32,5
Виробництво автотранспортних засобів	290	115	39,7
Харчова промисловість	1854	520	28,0
Хімічна та фармацевтична промисловість	571	181	31,7

Джерело: складено на основі [3]

Отримані результати свідчать про те, що найбільш високий рівень інноваційної активності характерний для технологічно складних галузей, зокрема виробництва машин, електроніки та транспортних засобів. Саме ці галузі формують основу розвитку інноваційного підприємництва та сприяють поширенню цифрових технологій у виробничих процесах.

Важливу роль у формуванні екосистеми інноваційного підприємництва відіграють університети та науково-дослідні установи, які забезпечують генерацію нових знань та технологій. Паралельно розвиток бізнес-інкубаторів, акселераційних програм та венчурного фінансування створює умови для підтримки стартапів і комерціалізації інноваційних ідей.

Крім того, важливим елементом екосистеми інноваційного підприємництва є цифрова інфраструктура, яка забезпечує доступ підприємств до сучасних технологій, інформаційних ресурсів та глобальних ринків [4]. Використання цифрових платформ, хмарних сервісів, систем електронної комерції та інструментів аналітики даних дозволяє підприємствам підвищувати ефективність бізнес-процесів, прискорювати впровадження інновацій та розширювати можливості масштабування бізнесу. У результаті формуються нові цифрові бізнес-моделі, що сприяють розвитку інноваційного підприємництва.

Особливу роль у розвитку екосистеми інноваційного підприємництва відіграє

взаємодія між різними учасниками інноваційного середовища. Ефективна співпраця між підприємствами, науковими установами, інвесторами та державними органами створює сприятливі умови для генерації інноваційних ідей, їх комерціалізації та подальшого розвитку. У цьому контексті важливим інструментом підтримки інноваційного підприємництва є державні програми стимулювання інноваційної діяльності, розвиток технологічних парків, інноваційних кластерів та центрів трансферу технологій.

Водночас цифрова трансформація економіки формує нові виклики для розвитку інноваційного підприємництва, серед яких можна виділити необхідність підвищення рівня цифрових компетенцій підприємців, розвиток цифрової інфраструктури, а також забезпечення доступу до фінансових ресурсів для реалізації інноваційних проєктів. Подолання цих викликів потребує формування ефективної інноваційної політики, спрямованої на підтримку стартапів, стимулювання інноваційної діяльності підприємств та розвитку національної інноваційної екосистеми.

Формування екосистеми інноваційного підприємництва в умовах цифрової економіки є важливою передумовою підвищення інноваційної активності підприємств та розвитку технологічного підприємництва. Розвиток цифрової інфраструктури, підтримка стартап-екосистем, залучення інвестицій та активізація співпраці між наукою, бізнесом і державою сприятимуть створенню сприятливого середовища для розвитку інноваційного підприємництва та забезпеченню сталого економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кириленко С. В. Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 4 (284). С. 36-42.
2. Козлова В. М. *Розвиток інноваційного підприємництва в інноваційних екосистемах*. Вісник ЛТЕУ. Економічні науки. 2024. № 76. С. 66-74.
3. Державна служба статистики України : офіц. сайт. URL: <https://stat.gov.ua/> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Писарькова В. Р., Лихопьок Д. П. Аспекти організації цифрового переходу компанії: фактори готовності та оцінки цифрової зрілості. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 12-23. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-3>.

Писарькова Валерія Ростиславівна, доктор філософії (PhD) з економіки, доцент кафедри менеджменту, Університет імені Альфреда Нобеля, Дніпро, Україна, e-mail: pysarkova.v@duan.edu.ua

Pysarkova Valeriia R. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Alfred Nobel University, Dnipro, Ukraine, e-mail: pysarkova.v@duan.edu.ua

Rebuilding Through Innovation: Modeling Ukraine's Development Path Among European Economies

¹Ivan Franko National University of Lviv

Abstract: *The paper examines the theoretical foundations of innovative development of national economies and its impact on international competitiveness. The strengths and weaknesses of Ukraine's innovative development are analyzed in comparison with European countries. A binary logistic regression model is constructed to classify 39 European economies by level of innovation based on the 12 indicators. Using the backward Wald method, four statistically significant predictors were identified. Model diagnostics and interpretation confirm its adequacy and high predictive power (accuracy 92.3%, AUC = 0.922).*

Keywords: *innovation; innovative development; logistic regression; machine learning; classification; global innovation index.*

In the context of globalization and digital transformation, innovative development is a key factor in the economic growth of countries and their competitiveness on the international stage. For Ukraine, which strives for European integration and post-war recovery, the issue of assessing the level of innovative development and identifying its determinants is of particular relevance.

Modern modeling of National Innovation Systems has shifted from static efficiency assessments to dynamic, integrated frameworks. Guan and Chen [1] and Anouze et al. [2] provide the theoretical basis for this by decomposing innovation into knowledge production and commercialization stages, using network-based indices to reevaluate national performance. However, for transition economies like Ukraine, this evolution is constrained by "path dependence" [2], where historical institutional structures create persistent regional disparities. Liao et al. [3] confirm that such technological heterogeneity across 35 European countries directly dictates total factor productivity. In the Ukrainian context, Nosova and Makovoz [4] and Zomchak et al [5] highlight that internal regional imbalances and wartime challenges remain the primary hurdles to national competitiveness. The structural interaction between industrial output and GDP [6] identifies the macroeconomic "levers" necessary for growth. Methodologically, your use of logistic regression aligns with the "integrated approach" of Kovalchuk et al. [7], who advocate for robust statistical classification to identify the specific drivers, such as R&D expenditure and high-tech exports, that allow an economy to transition into a high-innovation cohort.

The aim of the research is to apply the logistic regression method to model and classify the level of innovative development of the national economies of Ukraine and European countries, as well as to identify the main factors that determine it.

The object of the study is the innovative development of national economies. The information base consists of the Global Innovation Index data for 39 European countries. The methodological basis comprises methods of economic analysis, mathematical statistics, and machine learning, specifically binary logistic regression.

The analysis showed that Ukraine ranks 34th among 39 European countries in terms of GII value (31,0 points) [8], which places it in the group of less innovatively developed economies. Among the main factors hindering Ukraine's innovative

development, the study identified an insufficient volume of R&D funding (only 8 USD per capita, what is 100 times less than in the USA), the absence of targeted state programs to support innovation, underdeveloped innovation infrastructure, and the impact of military actions.

To construct the model, countries were divided into two classes: more innovatively developed (Y is equal one) and less innovatively developed (Y is equal zero). By applying the Wald backward method (9 iterations), 4 statistically significant factors ($p < 0.1$) were selected from an initial set of 12 variables: domestic market size (billion PPP); the number of scientific and technical articles per billion GDP; the share of high-tech exports in total trade (%); and gross domestic expenditure on R&D (% of GDP).

All estimated coefficients within the specified model exhibit positive signs, indicating a direct proportional relationship where an increase in each respective predictor enhances the probability of a country's classification within the high-innovation cohort. Notably, gross domestic expenditure on R&D functions as the most influential determinant (B is 0,451; $\text{Exp}(B)$ is 1,569). The empirical robustness and predictive validity of the model are substantiated by a comprehensive suite of diagnostic metrics: the Omnibus test (χ^2 is 44,075 with $p < 0,001$), a Nagelkerke R^2 of 0.903, an overall classification accuracy of 92.3%, an area under the ROC Curve of 0,922, and a Gini index of 0,845.

The constructed logistic regression model is adequate and possesses high predictive characteristics, which allows recommending it for practical application in the classification and forecasting of the level of innovative development of national economies. The results of the study indicate the need to increase public and private investment in R&D, stimulate scientific and technical publication activity, and increase the share of high-tech exports as priority areas for enhancing the innovativeness of Ukraine's economy.

REFERENCES

1. Guan, J., & Chen, K. (2012). Modeling the relative efficiency of national innovation systems. *Research policy*, 41(1), 102-115.
2. Martin, R., & Sunley, P. (2006). Path dependence and regional economic evolution. *Journal of economic geography*, 6(4), 395-437.
3. Liao, H., Hao, G., Yasmeen, R., & Shah, W. U. H. (2024). Evaluation of educational resource utilization efficiency, regional technological heterogeneity, and total factor productivity change in 35 European countries. *Plos one*, 19(1), e0295979.
4. Nosova, O., & Makovoz, O. (2025). The Development of Innovations in Ukrainian Regions: Challenges and Solutions. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 19(4), 1-16.
5. Anouze, A. L., Al Khalifa, M. M., & Al-Jayyousi, O. R. (2024). Reevaluating national innovation systems: An index based on dynamic-network data envelopment analysis. *Socio-economic planning sciences*, 95, 102003.
6. Kovalchuk, O., Berezka, K., Zomchak, L., & Ivanytskyy, R. (2025). An Integrated Approach to Modeling the Key Drivers of Sustainable Development Goals Implementation at the Global Level. *World*, 7(1), 2.
7. Zomchak L., Miskiv D. (2024). Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Smart Economy, Entrepreneurship, and Security*, 2(2), 7-16.
8. World Intellectual Property Organization. (2023). *Global Innovation Index 2023: Innovation in the face of uncertainty* (16th ed.). <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>

Zomchak Larysa – candidate of economic sciences, associate professor, Ivan Franko National University of Lviv; email: lzomchak@gmail.com

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ

¹Херсонський державний аграрно-економічний університет

Анотація. досліджено роль цифрових інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій у сучасних умовах. Обґрунтовано перехід галузі до парадигми Tourism 4.0, яка базується на комплексній трансформації бізнес-моделей та клієнтського досвіду. Визначено, що цифровізація не лише сприяє швидкому налагодженню комунікацій, а й відіграє стратегічну роль у формуванні позитивного іміджу регіону.

Ключові слова. цифрові інновації; цифрова трансформація; конкурентоспроможність; туристична дестинація; персоналізація сервісу.

Abstract. The role of digital innovations as a key factor in increasing the competitiveness of tourist destinations in modern conditions has been studied. The transition of the industry to the Tourism 4.0 paradigm, which is based on the complex transformation of business models and customer experience, is substantiated. It was determined that digitalization not only contributes to the rapid establishment of communications, but also plays a strategic role in forming a positive image of the region.

Keywords. digital innovations; digital transformation; competitiveness; tourist destination; personalization of the service.

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції індустрія гостинності зазнає фундаментальних трансформацій, зумовлених стрімким розвитком цифрових технологій, які докорінно змінюють не лише внутрішню операційну діяльність суб'єктів туристичного бізнесу, а й механізми формування туристичного продукту, методи просування територій та способи взаємодії з туристами. Впровадження цифрових інновацій створює передумови для ефективної діяльності, удосконалення сервісної комунікації та розробки унікальних туристичних продуктів. Реалізація зазначених заходів формує стратегічні переваги дестинації та дозволяє їй займати провідні позиції у глобальному туристичному просторі.

Цифрові інновації в туризмі виступають інструментом впровадження новітніх технологій з метою створення нових і вдосконалення існуючих туристичних продуктів та процесів обслуговування. Їх реалізація забезпечує зростання ефективності функціонування дестинації та створення додаткової вартості для відвідувачів, а широкий спектр таких технологічних рішень не лише трансформує внутрішню діяльність суб'єктів галузі, а й оптимізує комунікаційні канали з партнерами та споживачами.

Цифрові інновації характеризуються здатністю інтегруватися в усі аспекти бізнесу, починаючи від операційних процесів і закінчуючи стратегією управління. Впровадження інновацій сприяє модернізації операційної діяльності та автоматизації типових сервісних циклів, що дозволяє не лише підвищити стандарти обслуговування, а й забезпечити персоналізацію клієнтського досвіду у формуванні стійких конкурентних переваг дестинації на ринку послуг [1].

Розвиток цифрових процесів у туристичному секторі зумовив виникнення парадигми Tourism 4.0, яка є галузевою адаптацією концепції Industry 4.0 до специфіки туристичної індустрії. Цей етап характеризується системною трансформацією управлінських стратегій, маркетингових комунікацій та споживчих практик на засадах повсюдного впровадження високих технологій. За таких умов цифровий туризм розглядається як інноваційний формат функціонування галузі, що фундаментально змінює сутність подорожі на всіх рівнях, починаючи від алгоритмів планування маршруту й

завершуючи способами споживання рекреаційного та культурного контенту. Завдяки синергії технологічних рішень створюється цілісне цифрове середовище, в якому кожна інновація підсилює дію інших, починаючи від збору первинних даних IoT-пристроями до їх інтелектуальної обробки інструментами Big Data та візуалізації за допомогою технологій доповненої реальності. Така трансформація забезпечує тристоронній вииграш у підвищенні своєї рентабельності підприємствами, ефективному запобіганні овертуризму місцевою владою та отриманні безперервного та емоційного наповненого досвіду взаємодії з дестинацією туристами [2].

Ще один важливий аспект підвищення ефективності туристичних дестинацій в умовах цифровізації стосується інвестиції у високошвидкісний інтернет та мобільні додатки, що зробить подорожі Україною значно зручнішими для туристів. У цьому контексті особливого значення набувають мобільні технології, що стають не лише каналом комунікації, а й потужним інструментом просування послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів і формування довгострокової лояльності споживачів.

Цифрова трансформація в туризмі потребує зваженого підходу до оцінки витрат та ризиків, де важливо забезпечити баланс між комерційною доцільністю та високими стандартами обслуговування. У сучасних реаліях цифровізація перетворюється на стратегічний ресурс для швидкої відбудови галузі та ефективного маркетингу територій. Розвиток мобільних сервісів не лише спрощує логістику для туриста, а й системно покращує імідж держави, позиціонуючи її як передовий та відкритий туристичний напрям [3].

Конкурентні переваги цифрових інновацій для підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій визначаються перш за все посиленням клієнтського досвіду для врахування майбутніх можливостей розвитку туризму та індустрії гостинності. Цифрові інструменти трансформують розуміння потреб відвідувачів і надають суб'єктам туристичної сфери поглиблені уявлення про їхні бажання та можливості використати власний досвід для прогнозування та задоволення очікування туриста. Впровадження цифрових інструментів трансформує операційну модель дестинації, вивільняючи працівників від механічної роботи на користь створення унікального клієнтського досвіду. Автоматизація процесів забезпечує якість та операційну досконалість, тоді як вивільнений часовий ресурс дозволяє зосередитися на персоналізації послуг, що безпосередньо підвищує лояльність туристів та загальну ефективність бізнесу. Конкурентна перевага сучасної дестинації базується на здатності конвертувати значний обсяг даних з різних каналів комунікацій у власні управлінські рішення, що дозволяє не просто спостерігати за ринком, а випереджати його, створюючи бездоганний туристичний досвід завдяки глибокому розумінню потреб відвідувачів [4].

Впровадження цифрових інструментів зумовлює комплексну трансформацію бізнес-моделей, за якої туристичні дестинації перетворюються на інтегровані платформи для взаємодії бізнесу, влади та туристів. Використання цифрових інновацій не лише зміцнює конкурентоспроможність дестинацій через оптимізацію витрат та автоматизацію рутинних процесів, а й підвищує якість сервісу. Це дозволяє переорієнтувати людський капітал на розв'язання складних, високоперсоналізованих запитів, що є критично важливим для сучасної індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бондар О. В., Фокіна-Мезенцева К. В. Вплив цифрових інновацій на конкурентоспроможність суб'єктів міжнародного бізнесу. *Actual Problems of Economics*, 2025. №2 (284), С. 178-187.
2. Салун, М. Тимошенко К. Tourism 4.0 I SMART-Дестинації як вектори цифровізації туристичної галузі України у європейському інтеграційному просторі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*, 2025. № 3 (17), С 160-166.
3. Барвінок Н. В., Кирилюк І. М. Використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності туристичних підприємств України в повоєнний період. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та

туризму України : кол. монографія / За ред. Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ «ХПІ», 2026. С. 72-97.

4. Валінкевич Н., Шестакова А. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914>

Литвин Оксана Вікторівна - доктор філософії, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький. Okslit79@ukr.net

Кирилюк Ірина Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький. irina_kurul@ukr.net

Lytvyn Oksana V. Ph.D., Associate Professo, of the Department of Hotel, Restaurant, and Tourism Business, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi.

Kyryliuk Iryna M. PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Hotel, Restaurant, and Tourism Business, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi.

МОНІТОРИНГ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СТРАТЕГІЧНОМУ ЦИКЛІ УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНОЮ ГРОМАДОЮ¹

Луганська філія ДУ «Інститут економіко-правових досліджень ім. В.К. Мамутова НАН України»

Анотація. У роботі досліджено проблему відсутності ефективних систем моніторингу інноваційної політики на рівні територіальних громад України. Виокремлено взаємопов'язані розриви реалізації інноваційної політики: стратегічний, аналітичний та інституційний. Запропоновано підходи до формування функціоналу органів місцевого самоврядування щодо організації системи моніторингу інноваційної політики та інтеграції її результатів у стратегічне управління розвитком громад.

Ключові слова: інноваційна політика, моніторинг, стратегія, місцевий економічний розвиток, індикатори розвитку, органи місцевого самоврядування

MONITORING INNOVATION POLICY IN THE STRATEGIC MANAGEMENT CYCLE OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract. The paper examines the problem of the lack of effective systems for monitoring innovation policy at the level of territorial communities in Ukraine. The study identifies interconnected gaps in the implementation of innovation policy: strategic, analytical, and institutional. Approaches to developing the functional capacity of local self-government bodies for organizing a system of innovation policy monitoring and integrating its results into the strategic management of community development are proposed.

Keywords: innovation policy, monitoring, strategy, local economic development, development indicators, local self-government bodies..

Відновлення України під час війни значно підвищує значення інновацій як в площині прискорення відбудови територій, так і покращення якості життя населення. Більш ніж десятилітній досвід децентралізаційних процесів утвердив визначальну роль органів місцевого самоврядування у стратегуванні місцевого економічного розвитку, водночас виявивши обмежену спроможність керівництва громад забезпечити формування повноцінного стратегічного циклу управління, у межах якого планування та реалізація локальних ініціатив відновлення і розвитку мають супроводжуватися регулярним моніторингом їх результативності та впливу. Натомість брак системного підходу створює додаткові ризики для ефективної реалізації реформи управління публічними інвестиціями в Україні, що передбачає посилення стратегічної узгодженості інвестиційних проєктів, впровадження системи їх оцінювання і моніторингу та спрямування обмежених бюджетних ресурсів на ключові пріоритети відновлення і потреби населення [1].

Відсутність належної системи моніторингу та оцінки результатів інноваційної діяльності на сьогодні є структурним бар'єром, який зменшує довіру та призводить до неефективного використання ресурсів громадами. Навіть в тих, де розроблено стратегії

¹ Ця наукова робота підготовлена у межах теми НДР «Комплексне наукове дослідження інвестиційно-інноваційної детермінанти сталого економічного розвитку України» на підставі договору № БФ/С22–2025 про виконання наукового дослідження, укладеного з Міністерством освіти і науки України, за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації

розвитку, ланцюг «цілі → індикатори → бюджет → моніторинг → корекція» часто не замикається: інноваційні ініціативи запускаються як пілоти без чітких результатних показників, регулярних оглядів та незалежної оцінки. Такий стан прямо суперечить міжнародним настановам для місцевого економічного розвитку, які підкреслюють необхідність погоджених показників і щорічних оглядів виконання стратегій, інакше коригування політики та перерозподіл ресурсів стають формальністю, а не інструментом управління результатами [2, с. 47].

Тому моніторинг інноваційної політики набуває значення ключового елементу стратегічного циклу управління громадою, оскільки дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між цілями розвитку, реалізованими інноваційними ініціативами та їх фактичними соціально-економічними результатами. Це обумовлює необхідність детальнішого аналізу інституційних механізмів його впровадження та розроблення пропозицій щодо формування відповідного функціоналу підрозділів з питань інновацій в органах місцевого самоврядування, що становить мету дослідження.

Проблема відсутності дієвого моніторингу в громадах виникла доволі давно і має глибокий прагматичний характер. Як наслідок перманентного централізованого контролю, моніторинг інновацій (як і інших процесів життєдіяльності та розвитку) органами місцевого самоврядування часто підміняється формальною звітністю про освоєння коштів (процесний підхід), тоді як оцінка реального впливу на економічну складову громади (результатний підхід) залишається поза увагою. На практиці спостерігається прийняття управлінських рішень, що базуються на інтуїції чи поточному бюджетному запиті, але ніяк не на аналізі ефективності попередніх кроків. Разом з тим, у більшості громад моніторинг проводять ті самі підрозділи, що й реалізують проекти, що нівелює об'єктивність.

Цей розрив між стратегічними намірами та операційною реальністю чітко підтверджується даними опитування, проведеного Всеукраїнською асоціацією ОТГ [3]. Основними труднощами та викликами в реалізації реформи управління публічними інвестиціями респонденти - представники територіальних громад України - назвали: нестачу фінансування – понад 80%, недостатність кадрового потенціалу – близько 70%, відсутність якісних даних та аналітики – 60%, складність у залученні інвесторів – 50%, брак інструментів моніторингу та оцінки – 40%. Попри те, що брак інструментів моніторингу формально посідає останнє місце у переліку, він фактично є першопричиною інших проблем: без якісних даних та аналітики неможливо ефективно залучати інвесторів чи доводити потребу у фінансуванні. Тобто, блок моніторингу та оцінки є найуразливішим, незважаючи на ступінь інноваційності чи розвиненості громад.

Тому експерти акцентують увагу на побудові реальних систем індикаторів та показників, що відслідковують не лише проектні інвестиції, а й зміни в економіці, навичках і мережах співпраці [4], зокрема необхідності трансформації підходів — від простого обліку витрат до побудови реальних систем індикаторів, що відслідковують зміни в економіці, навичках і мережах співпраці.

Критичність цієї проблеми на загальнодержавному рівні підтверджується й активністю міжнародних партнерів. Усвідомлення того, що дефіцит систем моніторингу робить місцеві політики непрозорими та знижує легітимність рішень ОМС, спонукало програму U-LEAD у 2024 р. запустити цільову підтримку громад саме в частині оцінювання Стратегій та планів їх реалізації [5].

Таким чином, аналіз практики реалізації інноваційної політики на місцевому рівні дозволяє виокремити три взаємопов'язані розриви: стратегічний (між цілями розвитку та механізмами їх реалізації), аналітичний (між наявними даними та управлінськими рішеннями) та інституційний (відсутність структур і відповідальних за системний моніторинг).

Подолання зазначених розривів неможливе без посилення функціональної спроможності підрозділів, які відповідають за інновації та стратегічний розвиток громад. Разом з тим, у більшості територіальних громад відсутні спеціалізовані підрозділи або визначені посадові особи, тим більше — стабільні команди, відповідальні за управління інноваційною діяльністю, підготовку проектів, оцінювання їх соціально-економічних ефектів, екологічних ризиків або бюджетної ефективності [6]. Функції стратегічного

планування, реалізації інноваційних ініціатив і моніторингу їх результатів часто розпорошені між різними структурними підрозділами або поєднуються в межах одного виконавця, що унеможлиблює формування незалежної системи оцінювання та знижує якість управлінських рішень.

За таких умов формування системи моніторингу інноваційної політики потребує не лише методичних інструментів, а й інституційного закріплення відповідного функціоналу в структурі органів місцевого самоврядування. Її доцільно розглядати як операційний механізм замикання стратегічного управлінського циклу розвитку громади, що забезпечує перехід від формальної звітності до доказового прийняття управлінських рішень. Тому стає доцільним формування базового функціоналу моніторингу інноваційної політики в структурі органів місцевого самоврядування, який може включати такі ключові напрями: формування системи індикаторів інноваційного розвитку, узгоджених зі стратегічними цілями громади та показниками соціально-економічного розвитку; збір, систематизацію та аналітичну інтерпретацію даних щодо реалізації інноваційних ініціатив і проєктів; моніторинг результативності інноваційних програм і проєктів, включаючи оцінку ефективності використання фінансових ресурсів; інтеграцію результатів моніторингу у стратегічний цикл управління, з підготовкою пропозицій щодо коригування стратегій розвитку, програмних документів та бюджетних пріоритетів громади.

Першочерговим елементом такого функціоналу має стати формування системи індикаторів інноваційного розвитку громади. Йдеться про індикатори, які в першу чергу, узгоджені зі стратегічними цілями, а по-друге є показниками результату та впливу, що дозволяють відстежувати зміни у структурі місцевої економіки, зайнятості, продуктивності, якості публічних послуг та інноваційної активності бізнесу. Наявність такої системи показників створює основу для регулярного аналізу ефективності інноваційних ініціатив, дозволяє зіставляти витрачені ресурси з досягнутими результатами та формує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Не менш важливою функцією є організація системного збору, обробки та аналітичної інтерпретації даних щодо реалізації інноваційних проєктів і програм. У цьому контексті підрозділи, відповідальні за інноваційну діяльність, можуть виступати центрами аналітичного супроводу стратегічного розвитку громади, забезпечуючи підготовку регулярних оглядів реалізації стратегій, оцінювання соціально-економічних ефектів інноваційних інтервенцій та формування рекомендацій щодо коригування програм розвитку і бюджетних пріоритетів. Інтеграція результатів такого моніторингу у стратегічний цикл управління дозволить не лише підвищити прозорість реалізації інноваційної політики, але й забезпечити перехід від інтуїтивного прийняття рішень до системи доказового управління розвитком територіальних громад.

Отже, формування системи моніторингу інноваційної політики на рівні територіальних громад слід розглядати не як нову чи допоміжну адміністративну процедуру, а як невід'ємний елемент стратегічного управління розвитком. Інституційне закріплення відповідного функціоналу в структурі органів місцевого самоврядування дозволить забезпечити системний збір і аналіз даних про результати інноваційних ініціатив, підвищити прозорість використання бюджетних ресурсів та посилити обґрунтованість управлінських рішень. У практичному вимірі реалізація такого функціоналу дозволить замкнути управлінський ланцюг «цілі → індикатори → бюджет → моніторинг → корекція» та сприятиме формуванню системи доказового управління інноваційним розвитком територіальних громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Посібник з питань формування середньострокового плану пріоритетних публічних інвестицій та підготовки, оцінки і реалізації інвестиційних проєктів та програм. Проєкт. DREAM. https://cms.dream.gov.ua/uploads/Posibnik_UPI_c42d6fcb6a.pdf

2. Swinburn G., Goga S., Murphy F. Local economic development: a primer developing and implementing local economic development strategies and action plans (Hungarian). Washington, DC: World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/211891468140975725>

3. Будейчук О. Стан реалізації реформи публічних інвестицій в територіальних громадах. <https://decentralization.ua/news/19988>

4. Практичний коментар для територіальних громад, що розробляють стратегії для реального використання. Інститут громадянського суспільства. <https://share.google/8fkK7MoQckTjQvsx9>

5. Гавриленкова М. Моніторинг і оцінювання Стратегій розвитку: у U-LEAD реалізували програму підтримки. U-LEAD з Європою. <https://u-lead.org.ua/news/544>

6. Кобець М. Управління публічними інвестиціями: між задумом і реальністю реформи. <https://ecoaction.org.ua/upravl-pub-investytsiamy-mizh-zadumom-i-realnistiu.html>

Заблодська Інна Володимирівна, доктор економічних наук, професор, Луганська філія Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ

Гречана Світлана Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, Луганська філія Державної установи «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Макутова Національної академії наук України», м. Київ, e-mail: svigrech@gmail.com

ЕЛЕКТРОМОБІЛЬ ЯК КОМПЛЕКСНИЙ ОБ'ЄКТ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

¹ НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України

Анотація. Наукова робота присвячена дослідженню електромобіля як об'єкта правовідносин. Автор проаналізував категорію електромобіля крізь призму комплексу правовідносин, що охоплюють транспортне, енергетичне, екологічне та господарське право.

Ключові слова: електромобіль, об'єкт, правовідносини, законодавство, інновації.

Abstract. The scientific work is devoted to the study of the electric vehicle as an object of legal relations. The author analyzed the category of the electric vehicle through the prism of a complex of legal relations covering transport, energy, environmental and economic law.

Keywords: electric vehicle, object, legal relations, legislation, innovations.

Розширення використання електромобілів у поєднанні з розвитком розумних енергетичних мереж актуалізує наукову проблему визначення їх місця у структурі енергетичних правовідносин, оскільки електромобіль поступово трансформується із традиційного транспортного засобу в активний елемент енергосистеми.

Електромобіль — це інноваційний об'єкт сучасної транспортної та енергетичної системи, яка формує складний комплекс *правовідносин*, що охоплюють транспортне, енергетичне, екологічне право.

Його правова природа є дуалістичною: він одночасно є об'єктом дорожнього руху, кінцевим споживачем електричної енергії та інтегрованим елементом інтелектуальних мереж Smart Grid, що потребує гармонізації норм господарського та енергетичного законодавства.

Електромобіль (електричний колісний транспортний засіб) — це автомобіль, оснащений *виключно електричними тяговими двигунами* (одним чи декількома) та системою акумулювання *електричної енергії* (акумуляторною батареєю). Таке поняття зазначено у ст. 1 Закону України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III. *Електричними транспортними засобами* можна вважати усі транспортні засоби, які забезпечують *електроенергію від акумулятора*. У межах *транспортних правовідносин* електромобіль є *об'єктом експлуатації*, що зумовлює виникнення у його суб'єкта (власника чи особи, яка має право користування) комплексу прав та обов'язків. Правовий режим експлуатації цих транспортних засобів регламентується нормами чинного законодавства, зокрема Законом України «Про дорожній рух» від 30.06.1993 № 3353-XII, який визначає правові засади дорожнього руху (статті 16, 29, 34). У цьому випадку *електромобіль* — це *об'єкт транспортних правовідносин*.

Науково-теоретична специфіка електромобіля як *об'єкта правовідносин* полягає в його детермінованому зв'язку з енергетичною інфраструктурою, що зумовлює інтеграцію транспортної сфери у площину *енергетичного права* та вимагає гармонізації з європейським *acquis communautaire*.

Правовий режим експлуатації таких засобів регламентується системною сукупністю норм права: Законом України «Про ринок електричної енергії» від 13.04.2017 № 2019-VIII, що визначає власника електромобіля як суб'єкта споживання енергетичного ресурсу (ст. 58), та Законом України «Про деякі питання використання транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, та внесення змін до деяких законів України щодо подолання паливної залежності і розвитку електрозарядної інфраструктури та електричних транспортних засобів» від 24.02.2023 № 2956-IX, який концептуалізує розвиток електромобільності як пріоритетний вектор державної декарбонізаційної політики. У цьому випадку *електромобіль* — це *об'єкт енергетичних правовідносин*.

Закон України «Про деякі питання використання транспортних засобів, оснащених електричними двигунами, та внесення змін до деяких законів України щодо подолання паливної залежності і розвитку електрозарядної інфраструктури та електричних транспортних засобів» від 24.02.2023 № 2956-IX імплементує положення Directive 2009/33/EU про просування *чистих та енергоефективних транспортних засобів* і концептуалізує *електромобільність* як пріоритетний вектор державної декарбонізаційної політики. У межах зазначеної парадигми електромобіль є не лише технічним засобом

пересування, а й активним елементом енергосистеми, що потребує комплексного регулювання процесів доступу до зарядної інфраструктури та дотримання високих стандартів екологічної безпеки.

Електромобіль в *енергетичних правовідносинах* є не лише транспортним засобом, а й об'єктом енергетичної системи.

У парадигмі глобального енергетичного переходу електромобіль трансформується з пасивного об'єкта споживання на активний елемент *цифрових енергетичних правовідносин*, набуваючи статусу мобільного накопичувача енергії. Завдяки впровадженню технологій інтелектуальних мереж (*Smart Grid*) і двосторонньої передачі енергії (*Vehicle-to-Grid, V2G*) виникає принципово нова модель правової взаємодії, де транспортний засіб одночасно є споживачем, акумулюючою одиницею та потенційним суб'єктом генерації (постачання) ресурсу в мережу. Його роль у цих правовідносинах визначається такими ключовими аспектами: мобільний накопичувач енергії (завдяки технології V2G (*Vehicle-to-Grid*) електромобіль може віддавати накопичену в акумуляторах енергію назад у мережу під час пікових навантажень), цифровий об'єкт управління (*Smart Grid*), елемент балансування енергосистеми, елемент цифрових транзакцій.

Електромобілі також відіграють важливу роль в *екологічних правовідносинах*, оскільки їх використання спрямоване на зменшення викидів парникових газів і забруднення атмосферного повітря. Ці відносини регулюються, зокрема, Законом України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-ХІІ, який визначає правові засади екологічної політики держави, а також міжнародними зобов'язаннями України у сфері кліматичної політики.

У межах цифровізації енергетичного сектору електромобіль трансформується з пасивного споживача в активний елемент інтелектуальних мереж (*Smart Grid*), що через механізми двостороннього обміну енергією (V2G) та цифрові платформи моніторингу сприяє балансуванню попиту і пропозиції. Нормативно-правове забезпечення цього процесу, зокрема транспонування Renewable Energy Directive (RED II / RED III) — Directive (EU) 2018/2001 (and its 2023 update 2023/2413), Directive (EU) 2019/944, Regulation (EU) 2019/943, Directive (EU) 2023/1791, Directive (EU) 2018/844, Regulation (EU) 2019/941, Regulation (EU) 2023/1804.

Отже, в сучасній доктрині права електромобіль постає як складний мультифункціональний об'єкт, що функціонує на перетині транспортних, енергетичних та екологічних правовідносин, детермінуючи трансформацію традиційних правових інститутів під впливом цифрової конвергенції. Перспективне вдосконалення національного законодавства має бути спрямоване на легітимізацію нових моделей енергетичної взаємодії, зокрема впровадження концепцій *Smart Grid* та технології *Vehicle-to-Grid (V2G)*, що дозволяє розглядати електромобіль не лише як засіб пересування, а як мобільний елемент енергосистеми, здатний здійснювати активний вплив на балансування попиту і пропозиції в межах цифрових енергетичних мереж.

Розгон Ольга Володимирівна, кандидат юридичних наук, доцент, провідний науковий співробітник, НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України, Харків, e-mail: rozghon.o@ndipzir.org.ua

Rozghon Olha V. — PhD, Associate Professor, Leading Researcher of the Scientific and Research Institute of Providing Legal Framework for the Innovative Development of NALS of Ukraine. Kharkiv, e-mail: rozghon.o@ndipzir.org.ua

СТАН ТА ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

*Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень Національної академії наук України»*

Анотація: У доповіді розглядається стан інноваційного розвитку економіки України, причини, що його гальмують, та обґрунтовуються шляхи вирішення визначених проблем.

Ключові слова: інновації; інноваційний розвиток; індекс інноваційного розвитку; інноваційна діяльність; національна економіка.

Status and problems of innovative development of the economy of Ukraine

Abstract: The report examines the state of innovative development of the Ukrainian economy, the reasons that hinder it, and substantiates ways to solve certain problems.

Keywords: innovation; innovative development; innovative development index; innovative activity; national economy.

Одним із стратегічних національних інтересів України є інноваційний розвиток, що має забезпечити підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Інноваційний розвиток, як відомо, це стан національної економіки, який завдяки практичному використанню сучасних та нових знань характеризується її вдосконаленням, що дає змогу збільшити обсяги суспільного виробництва та підвищити якість продукції, що, у свою чергу, зміцнює національну конкурентоспроможність та робить швидшим соціальний прогрес у суспільстві.

З метою оцінювання інноваційного розвитку національних економік міжнародними організаціями розроблені методики вимірювання індексу інноваційного розвитку, а саме: Global Innovation Index (GII) (WIPO and Cornell University), Bloomberg Innovation Index (BII) (Bloomberg), Global Competitiveness Index (World Economic Forum), World Competitiveness Index (IMD World Competitiveness Center) тощо. При цьому ведучим світовим еталоном для виміру і порівняння показників інвестиційної діяльності є Global Innovation Index, тобто Глобальний інноваційний індекс (ГІІ).

Він покликаний дати якомога повнішу картину в галузі інновацій, охоплює близько 80 показників, у тому числі показники, що стосуються політичної ситуації, системи освіти, інфраструктури та створення знань у кожній країні. Генеральна Асамблея ООН визнала його авторитетним джерелом в контексті політики науки, техніки та інновацій.

Проведені дослідження показують, що лідерами інноваційного розвитку у 2025 році є Швейцарія (1 місце), Швеція (2 місце), США (3 місце), Республіка Корея (4 місце) та Сінгапур (5 місце) [1]. Україна у рейтингу знаходиться на 66 місці серед 139 країн світу [1].

У 2025 році дані системи відстеження інновацій на глобальному рівні в рамках ГІІ вказують на те, що, незважаючи на агресивну війну росії проти України, Глобальний інноваційний індекс показує позитивні тенденції розвитку інновацій в нашій країні.

Україна належить до економік, інноваційний розвиток яких здійснюється випереджальними що до економічного розвитку темпами, причому така характеристика стосується тривалого періоду – 2014–2024 років.

Наша країна традиційно демонструє кращі позиції в рейтингу інноваційних результатів, аніж у рейтингу внеску в інновації. Укладачі Глобального інноваційного індексу порівнюють результати у сфері інновацій з рівнем економічного розвитку країни, вимірюючи останній обсягом ВВП на душу населення. У відповідному рейтингу 2024 року Україна посіла високе 6-е місце [2]. Також Україна змогла дещо стабілізувати негативний стан такого компоненту як складність ринку (85 місце у порівнянні зі 104 у 2023р).

Україна залишається лідером у субіндексі корисних моделей за походженням (1 місце у 2024р.), зайнятості жінок з вищою освітою (2 місце), витрат на програмне забезпечення (4 місце) [2].

Попри зазначені вище досягнення, слід констатувати, що інноваційний розвиток України все ще недостатньо розвинений та має низку проблем.

Негативні тенденції, перш за все, пов'язані з триваючою агресивною війною росії проти України. Серед них зменшення припливу прямих іноземних інвестицій.

Основні проблеми інноваційного розвитку в Україні полягають, на наш погляд, у наступному.

Дефіцит фінансування та інвестицій в інноваційний розвиток. Обмеженість бюджетних коштів, брак приватних інвестицій та недоступність банківських кредитів для інноваційних проєктів роблять неможливим інноваційний розвиток для значної кількості підприємств.

Застаріла технологічна база. Виробничі потужності багатьох підприємств технічно та морально застаріли, що унеможливує впровадження на них інноваційних розробок та знижує конкурентоспроможність продукції.

Слабкий зв'язок науки та бізнесу: Наукові розробки часто не адаптовані до потреб ринку, а бізнес не готовий інвестувати в ризиковані інновації.

Недосконале законодавство. Нормативно-правова база інноваційної діяльності в Україні все ще остається фрагментарною та не охоплює усі ланки цього процесу. Перш за все це стосується відсутності ефективних податкових пільг та стимулів для інноваційної діяльності.

Відтік інтелектуального капіталу. Через низький рівень оплати праці продовжується еміграція вчених, інженерів та розробників інновацій.

Повільне впровадження нових технологій на внутрішньому ринку з причин низького платоспроможного попиту на інновації з боку значної кількості українських підприємств та бізнесу.

Важливою ланкою інноваційного розвитку українських підприємств є підтримка держави через таку форму впливу, як інституційна модернізація економіки України.

Слід стимулювати створення технопарків, інноваційно-технологічних центрів, які мають стати платформою для просування наукових досліджень і досягнень на ринок.

Вирішення цих проблем вимагає створення ефективної національної інноваційної системи, яка включає активізацію державної підтримки, створення сприятливого інноваційного та інвестиційного клімату, стимулювання співпраці між науковими установами та підприємствами і бізнесом.

Національна інноваційна система повинна забезпечити об'єднання зусиль органів державного управління всіх рівнів, бізнесового середовища, сфери освіти на партнерських засадах. Тільки такий підхід може забезпечити інноваційний рух української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ТОП найбільш інноваційних країн світу: яке місце в Україні.
URL: <https://dengi.ua/ua/suspilstvo/9756688-top-najbilsh-innovatsijnikh-krayin-svitu-yake-mistse-v-ukrayini>
(дата звернення: 06.03.2026)
2. Глобальний інноваційний індекс 2024: як Україна зберігає інноваційний потенціал в умовах війни.
URL: <https://nipo.gov.ua/hlobalnyj-innoatsijnyj-indeks-24/> (дата звернення: 09.03.2026)
3. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах
URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/341/334> (дата звернення: 02.03.2026)

Гейко Людмила Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент, старший науковий співробітник відділу інтеграції науки, освіти та бізнесу, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України», Одеса, e-mail: geykoluda@gmail.com

Geyko Lyudmila M. - candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Senior Researcher, Department of Integration of Science, Education and Business, State Institution "Institute of Market and Economic and Environmental Research of the National Academy of Sciences of Ukraine", Odesa, e-mail: geykoluda@gmail.com

ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Вінницький національний технічний університет;

Анотація

В статті розглянуто теоретико-методичні засади діагностики конкурентоспроможності підприємств будівельної галузі в умовах ринкової трансформації 2026 року. Акцентовано увагу на переході від традиційного фінансового аналізу до комплексного стратегічного оцінювання, що включає рівень цифрової зрілості (BIM-готовність), інноваційний потенціал та відповідність критеріям сталого розвитку (ESG).

Ключові слова: діагностика конкурентоспроможності, будівельне підприємство, стратегічний менеджмент, BIM-технології, ESG-критерії, контролінг, інноваційний розвиток.

Abstract

The article examines the theoretical and methodological foundations for diagnosing the competitiveness of construction enterprises under the market transformation conditions of 2026. Emphasis is placed on the transition from traditional financial analysis to comprehensive strategic assessment, including the level of digital maturity (BIM readiness), innovative potential, and compliance with sustainable development criteria (ESG).

Keywords: competitiveness diagnostics, construction enterprise, strategic management, BIM technologies, ESG criteria, controlling, innovative development.

Вступ

В умовах динамічного відновлення інфраструктури України та жорсткої боротьби за інвестиційні ресурси, діагностика конкурентоспроможності будівельних підприємств стає не просто елементом аналізу, а критичним інструментом виживання. Традиційні методи оцінки, що базуються лише на фінансових показниках, у 2026 році є недостатніми, оскільки не враховують цифрову зрілість (BIM-готовність) та відповідність критеріям сталого розвитку (ESG).

Результати дослідження

В еволюції наукової думки можна виокремити різні підходи до розуміння конкуренції як фундаментальної економічної категорії та, відповідно, до методології управління стійким конкурентоспроможним розвитком підприємства. Ще в межах неокласичної теорії конкуренція розглядалася як природний механізм саморегуляції ринку, що забезпечує рівновагу попиту й пропозиції. Представники неоавстрійської школи наголошували на нерозривному зв'язку конкуренції з управлінською функцією підприємництва, розглядаючи її як «безперервний процес творчого руйнування» та створення нових, більш ефективних комбінацій факторів виробництва. У такому розумінні конкуренція виступає своєрідним «поживним середовищем» для підприємництва та «вічним двигуном» економічного розвитку. [1]

Загалом, визначення конкурентоспроможності в будівельній галузі включає в себе комплексний аналіз ринкових умов та внутрішніх можливостей, який спрямований на забезпечення стійкого росту та успіху в цій галузі. Основні складові конкурентоспроможності визначають успіх будь-якого підприємства в сучасному бізнесі. Ці складові включають якість, вартість, інновації, та сервіс, і кожна позиція відіграє ключову роль у впливі на конкурентоспроможність [2].

Діагностика конкурентоспроможності будівельного підприємства — це комплексний процес ідентифікації стану внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. На відміну від простого аналізу, діагностика має на меті «встановлення діагнозу» — виявлення вузьких місць, що заважають компанії масштабуватися або перемагати в тендерах.

Згідно з дослідженнями, ключовими об'єктами діагностики сьогодні є:

- Виробничо-технологічний потенціал: рівень зносу техніки та використання енергоощадних технологій.

- Інноваційний капітал: ступінь інтеграції BIM-моделювання (від 3D до 5D).
- Фінансова стійкість: здатність забезпечувати безперебійне фінансування об'єктів у мовах інфляційних ризиків.

Сучасні методи та інструментарій для діагностування конкурентоспроможності підприємств є досить різноманітними, але більшість з них базуються на цифрових технологіях. Так, наприклад, автор джерела [1] стверджує, що цифрова трансформація бізнес-процесів у сфері будівництва сьогодні є не лише технологічною необхідністю, а й стратегічною умовою формування стійких конкурентних переваг підприємств галузі. Вона охоплює впровадження BIM-технологій, сервейінгу, ProorTech та інших сучасних інноваційних рішень, які дозволяють забезпечити комплексне управління проектами, підвищити прозорість процесів, оптимізувати використання ресурсів і значно покращити якість прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу будівельного об'єкта. Цифровізація також створює передумови для інтеграції підприємств у глобальні технологічні мережі та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури та технологічного середовища.

Для будівельних підприємств Вінниччини та України загалом актуальним є поєднання кількісних та якісних методів:

1. Бенчмаркінг: порівняння власних показників енергоефективності та собівартості квадратного метра з лідерами ринку (наприклад, порівняння з кейсами Концерну «Поділля» або ГК «Автострада»).
2. Метод інтегральної оцінки: розрахунок єдиного показника, що враховує частку ринку, рентабельність та рівень лояльності клієнтів.
3. Експертна діагностика за методикою SPACE: оцінка стратегічного положення та дій підприємства.

Важливо зазначити, що у 2026 році особлива увага приділяється «цифровій діагностиці» конкурентоспроможності підприємств — оцінці швидкості обробки даних та точності прогнозування термінів будівництва за допомогою III-алгоритмів.

Результати дослідження свідчать, що для підвищення точності діагностики будівельним компаніям слід впроваджувати систему предиктивного контролінгу. Це дозволяє виявляти падіння конкурентоспроможності ще на етапі проектування, а не після завершення фінансового року.

Ключові показники (KPI) для моніторингу:

- Коефіцієнт виграних тендерів (Win Rate): відношення виграних лотів до поданих заявок у системі Prozorro.
- Індекс репутаційного капіталу: оцінка задоволеності кінцевих споживачів та медіа-активність бренду.
- Екологічний індекс (CO2 footprint): рівень викидів при виробництві будматеріалів та будівництві.

Висновки

Загальна конкурентоспроможність будівельних підприємств залежить від взаємодії внутрішніх та зовнішніх факторів. Очевидно, що підприємства, які здатні адаптуватися до змін і вдосконалювати свої процеси, зазвичай мають кращі шанси на успіх у конкурентному середовищі будівництва. При цьому, діагностика конкурентоспроможності має бути безперервним процесом, а не разовим заходом. Для будівельних підприємств Вінницького регіону пріоритетом має стати перехід від оцінки минулих результатів до діагностики майбутнього потенціалу (готовність до роботи з іноземними грантами, використання екологічних матеріалів та автоматизація управління проектами).

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Польова Н. Цифровізація процесів реалізації інвестиційно-будівельних проєктів. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Том 26. Випуск 3 (76) 2025.
2. Окландер Т.О., Саламаха П.І. МЕТОДИ ВИЗНАЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ. Економічний простір. №195. 2024.

Кравський Андрій Володимирович – аспірант, Факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Kraievsky Andriy V. - postgraduate student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Andrej_15@ukr.net

Науковий керівник: Спіфанова Ірина Юріївна, доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, yerifanova@vntu.edu.ua

LEAN-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

¹Університет митної справи та фінансів

²Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

Анотація. У роботі розглянуто lean-менеджмент як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного бізнес-середовища. Визначено сутність концепції, її ключові принципи та інструменти, а також обґрунтовано вплив ощадливого управління на скорочення витрат, підвищення продуктивності праці й зростання клієнтоорієнтованості. Наведено приклади впровадження lean-підходів на українських підприємствах.

Ключові слова: lean-менеджмент; конкурентоспроможність; ощадливе управління; Kaizen; оптимізація процесів.

LEAN MANAGEMENT AS A TOOL FOR INCREASING COMPETITIVENESS

Abstract. The paper examines lean management as a tool for increasing the competitiveness of an enterprise in an unstable business environment. The study defines the essence of the concept, its key principles, and tools, as well as substantiates the impact of lean management on cost reduction, labor productivity growth, and increased customer focus. Examples of lean approach implementation at Ukrainian enterprises are provided.

Keywords: lean management; competitiveness; lean production; Kaizen; process optimization.

В умовах економічної нестабільності, глобальних криз та посилення конкуренції підприємства потребують інструментів швидкої адаптації та підвищення ефективності діяльності. Традиційні управлінські підходи, орієнтовані на масове виробництво та накопичення ресурсів, не забезпечують належної гнучкості в сучасному бізнес-середовищі. За таких умов особливої актуальності набуває lean-менеджмент — концепція ощадливого управління, що передбачає системне усунення втрат, оптимізацію бізнес-процесів та створення максимальної цінності для споживача [1].

Lean-менеджмент — це стратегія, народжена в стінах Toyota у 1950-х, яка згодом стала світовим стандартом ефективності. Її фундамент — виявлення та остаточне усунення будь-яких втрат: від логістичних збоїв до ігнорування таланту працівників.

Головна перевага методики полягає в трансформації корпоративної культури. Замість механічного виконання завдань, команда фокусується на створенні цінності для клієнта. Оскільки перші результати помітні вже протягом перших місяців, це дає потужний імпульс для подальшого розвитку, забезпечуючи компанії стабільність та інноваційність на ринку.

У сучасному трактуванні Lean — це не лише інструментарій оптимізації виробничих процесів, а комплексна управлінська концепція, що застосовується провідними світовими компаніями. Її основою є визначення цінності з позиції споживача. Діяльність, яка не створює цінності для клієнта, розглядається як втрати (muda) та підлягає усуненню з метою підвищення ефективності функціонування підприємства [2].

Lean-менеджмент орієнтований на системне усунення ключових видів втрат: надлишкових запасів, що блокують оборотний капітал; часових втрат, пов'язаних із затримками процесів; а також нереалізованого потенціалу персоналу [2].

Важливим елементом концепції є залучення працівників до процесів безперервного вдосконалення (Kaizen). Застосування інструментів 5S, Kanban, Value Stream Mapping та Just-in-Time сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації ресурсів та зростанню гнучкості підприємства [3].

Досвід українських підприємств підтверджує ефективність lean-менеджменту в умовах кризових викликів. Зокрема, компанія Arpal скоротила цикл виконання замовлень та підвищила продуктивність праці без збільшення штату. Внуттєва фабрика Progress Group зменшила потребу в оборотному капіталі та рівень браку, перейшовши до дрібносерійного виробництва. Компанія Harley & Cho оптимізувала управлінські процеси, скоротивши час обробки замовлень удвічі [4].

Таким чином, в умовах економічної нестабільності та посилення конкурентної боротьби lean-менеджмент стає стратегічним драйвером забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Його впровадження передбачає трансформацію організаційної культури, перехід до гнучких «витягуючих» процесів управління, системне усунення втрат та раціоналізацію використання ресурсів.

Практичний досвід українських підприємств підтверджує, що застосування lean-підходів сприяє підвищенню продуктивності праці, скороченню витрат, оптимізації оборотного капіталу та зростанню рівня клієнтоорієнтованості. Отже, lean-менеджмент формує основу довгострокової стійкості підприємства та його адаптивності до кризових викликів сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. Ощадливе виробництво. Як позбутися зайвого і створювати цінність для клієнта. Київ : Наш Формат, 2019. 328 с.
2. Лайкер Дж. Філософія Toyota. 14 принципів роботи компанії з усевітньо відомим іменем. Київ : Наш Формат, 2017. 424 с.
3. Імаї М. Кайдзен. Ключ до успіху японських компаній. Київ : Наш Формат, 2021. 312 с.
4. Шлях Toyota. Як японська система постійного вдосконалення Lean допомагає українським виробництвам ставати ефективними – кейси Arpal, Progress Group, Harley & Cho. Forbes Ukraine. 2023. 8 верес. URL: (дата звернення: 25.02.2026).

Ільченко Вікторія Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро, Україна, e-mail: vikusijzajac@gmail.com

Ilchenko Viktoriia, PhD in Economics, Associate Professor of Entrepreneurship, Trade and Business Economics University of Customs and Finance, Dnipro, Ukraine, e-mail: vikusijzajac@gmail.com

Любченко Вікторія Віталіївна, здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри фундаментальних і приватно-правових дисциплін, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця, Україна, e-mail: viktorial5f@gmail.com

Liubchenko Viktoriia, Bachelor Student of the Department of Fundamental and Private Law Disciplines, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: viktorial5f@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У СФЕРІ ОСВІТИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ

¹ Національний університет водного господарства та природокористування

Анотація: У статті досліджено сутність та значення інноваційних процесів у сфері освіти в контексті формування конкурентоспроможності економіки та забезпечення економічної безпеки держави. Визначено основні напрями освітніх інновацій, зокрема цифровізування освітнього процесу, використання штучного інтелекту та аналітики даних, розвиток дистанційних і змішаних форм навчання, інтеграцію освіти, науки та бізнесу, а також модернізацію освітніх програм. Обґрунтовано, що розвиток інновацій у сфері освіти сприяє формуванню людського та інтелектуального капіталу, підвищенню продуктивності праці, розвитку інноваційної діяльності та зміцненню технологічного потенціалу економіки. Проаналізовано ключові проблеми розвитку інноваційної освіти в Україні, серед яких недостатній рівень фінансування освіти і науки, нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури, міграція студентів і науковців та недостатній рівень комерціалізації наукових розробок. Визначено основні напрями підвищення ефективності інноваційних процесів у сфері освіти, зокрема посилення державної підтримки, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, стимулювання співпраці між університетами, науковими установами та бізнесом, а також інтеграцію у світовий освітній простір.

Ключові слова: інноваційні процеси; освіта; інноваційний розвиток; людський капітал; конкурентоспроможність економіки; економічна безпека; цифровізація освіти; освітні технології.

INNOVATIVE PROCESSES IN EDUCATION AND THEIR IMPACT ON COMPETITIVENESS AND ECONOMIC SECURITY

Abstract: The article examines the essence and role of innovation processes in the education sector in the context of enhancing economic competitiveness and ensuring national economic security. The main directions of educational innovations are identified, including digitalization of the educational process, the use of artificial intelligence and data analytics, development of distance and blended learning, integration of education, science and business, and modernization of educational programs. It is substantiated that the development of innovations in education contributes to the formation of human and intellectual capital, increases labor productivity, stimulates innovative activity, and strengthens the technological potential of the economy. The key challenges of innovative education development in Ukraine are analyzed, including insufficient funding of education and science, uneven development of digital infrastructure, migration of students and researchers, and a low level of commercialization of scientific research results. The main directions for improving the effectiveness of innovation processes in education are determined, including strengthening state support, developing digital educational infrastructure, stimulating cooperation between universities, research institutions and business, and integration into the global educational space.

Key words: innovation processes; education; innovative development; human capital; economic competitiveness; economic security; digitalization of education; educational technologies.

Сьогодні освіта відіграє ключову роль у розвиванні інноваційного потенціалу суспільства, починаючи від формування, реалізування і завершуючи його відтворенням. Особлива увага акцентується на необхідності оперативної відповіді на динамічність науки, технологій, виробництва, бізнесу, зокрема в реформуванні освітньої системи, здатності освіти формувати, розвивати інтелектуальний капітал, створювати інноваційні засади розвитку економіки України. Побудова незалежної держави, яка захищає власні національні інтереси, повинна обов'язково передбачати акцентування саме на освіті як на ключовому векторі, на її безперервності, різноманітності, базуючись на демократичних, гуманістичних цінностях. Відповідно, необхідними стають прогресивні, адаптивні освітні, управлінські технології [1; 3; 4].

І саме знання, інновації стають визначальними чинниками економічного зростання,

формування конкурентних переваг, забезпечення економічної безпеки держав. Адже, саме освіта відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу, який є основою інноваційного розвитку, технологічного прогресу. Саме тому модернізування освітніх систем, активізування інноваційних процесів у сфері освіти набувають стратегічного значення для соціально-економічного розвитку країн.

Більшість досліджень лежить у площині впливу інновацій на економічну безпеку підприємництва [1; 2; 5; 6]. Тому актуальним напрямком виступають дослідження інноваційних процесів саме у сфері освіти, їх вплив на конкурентоспроможність та економічну безпеку.

А для України питання інноваційного розвитку освіти є особливо актуальним за умов військових, економічних викликів. Забезпечення високої якості освіти, інтегрування до світового освітнього простору, розвивання цифрової інфраструктури, запровадження сучасних освітніх технологій є необхідними передумовами підвищення рівня конкурентоспроможності економіки, зміцнення економічної безпеки держави.

Інноваційні процеси у сфері освіти представляють собою «комплекс змін, спрямованих на вдосконалення освітньої діяльності, підвищення рівня ефективності навчального процесу, забезпечення відповідності освіти потребам сучасної економіки» [3; 4]. Вони охоплюють створення та впровадження нових освітніх технологій, методів навчання, організаційних моделей, управлінських рішень.

Основними напрямками інновацій у сфері освіти є наступні:

- цифровізування освітнього процесу (використання цифрових платформ, електронних навчальних ресурсів, хмарних технологій та систем управління навчанням значно розширює можливості доступу до освіти та підвищує ефективність навчального процесу);

- використання штучного інтелекту, аналітики даних (інтелектуальні системи підтримки навчання дозволяють адаптувати освітні програми до індивідуальних потреб студентів, підвищити ефективність засвоєння знань);

- розвивання дистанційного, змішаного форм навчання (онлайн-освіта створює нові можливості для доступу до знань та сприяє інтеграції національних освітніх систем у глобальний освітній простір);

- інтегрування освіти, науки, бізнесу (співпраця університетів із підприємствами сприяє розвитку інноваційної діяльності, комерціалізуванню наукових результатів, підготовці фахівців, які відповідають потребам ринку праці);

- модернізування освітніх програм (освітні програми повинні постійно оновлюватися відповідно до технологічних змін, потреб економіки).

Звісно, що освітні інновації чинять суттєвий вплив на конкурентоспроможність економіки. Адже інновації у сфері освіти безпосередньо впливають на формування людського капіталу, який є ключовим фактором економічного розвитку. Високий рівень освіти населення сприяє підвищенню рівня продуктивності праці, розвиванню інноваційної діяльності, зростанню технологічного потенціалу економіки, підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств тощо.

Країни із високим рівнем інноваційності освіти, як правило, демонструють більш високі темпи економічного розвитку та мають сильні позиції на глобальному ринку [1; 3; 4]. Інвестування розвитку освіти сприяє формуванню інтелектуального потенціалу, який є основою інноваційної економіки.

Слід також констатувати, що економічна безпека держави значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, здатності економіки адаптуватися до глобальних викликів [1; 2; 4; 5; 6]. Інноваційний розвиток освіти сприяє формуванню висококваліфікованих фахівців, підвищенню технологічної незалежності держави, зміцненню науково-технічного потенціалу, зниженню ризиків відтоку інтелектуального капіталу.

За сучасних умов глобальної конкуренції держави активно інвестують до розвитку освітніх систем, розглядаючи освіту як стратегічний ресурс забезпечення економічної безпеки, як наслідок, і національної безпеки.

Для України розвиток інноваційної освіти має особливе значення, оскільки сприяє

формуванню нової моделі економіки, орієнтованої на знання, інновації, високі технології та забезпечення необхідного рівня економічної та національної безпеки.

Як показало дослідження, основними проблемами розвитку інновацій (попри значний їх потенціал) у сфері освіти сьогодні виступають такі: недостатній рівень фінансування освіти, науки, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, недостатнє інтегрування освіти, науки, бізнесу, мігрування студентів і науковців, низький рівень комерціалізації наукових розробок тощо.

Подолання зазначених вище проблем потребує формування ефективної державної політики у сфері інноваційного розвитку освіти.

Ключовими напрямками підвищення рівня ефективності інноваційних процесів у сфері освіти є збільшення інвестицій у розвиток освіти та наукових досліджень, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, стимулювання співпраці між університетами, науковими установами, бізнесом, модернізування освітніх програм відповідно до сучасних потреб ринку праці, підтримка міжнародної академічної мобільності та інтеграції у світовий освітній простір.

Отже, робимо висновки, що інноваційні процеси у сфері освіти є важливим чинником формування конкурентоспроможної економіки, забезпечення економічної безпеки держави. Впровадження сучасних освітніх технологій, розвивання цифрової інфраструктури, інтегрування освіти, науки, бізнесу сприятимуть підвищенню рівня якості підготовки фахівців, формуванню інтелектуального потенціалу країни.

Саме інноваційна освіта створює передумови для розвивання економіки знань, підвищення рівня продуктивності праці, зміцнення позицій держави у глобальній економіці. Водночас, ефективність інноваційних процесів у сфері освіти залежить від рівня державної підтримки, розвитку науково-дослідної діяльності, рівня інтегрування освітньої системи до міжнародного науково-освітнього простору.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення економіко-математичних моделей оцінювання рівня впливу інновацій у сфері освіти на економічне зростання, економічну безпеку держави та зворотній вплив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабан М.П., Мараховська М.М., Воскобійник С.Я. Інноваційні стратегії в підприємстві вплив на конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу. Академічні візії № 37. 2024. С. 1-10

2. Вербівська Л.В. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки. Економіка та суспільство. Випуск 64. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4223/4150>

3. Журавель Ю.В. Управління конкурентоспроможністю освітніх установ: інклюзивність, підприємництво, маркетинг. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34 (73) № 3. С. 188-192.

4. Конкурентоспроможність вищої освіти в умовах інформаційного суспільства: колективна монографія / за заг. ред. д-ра екон. наук, доц. Н. І. Холявко. Чернівці: ЧНТУ. 2020. 2 т.

5. Неустроев Ю.Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. Агросвіт. № 7-8. 2021. С. 103-108.

6. Zaverbnyj A. Introduction of information technologies in international trade in the development of foreign economic activity: security aspect. Innovation and Sustainability. 2025. Vol. 5, No. 3. P. 66–78.

Миколук Андрій Миколайович, аспірант кафедри економіки, Національний університет водного господарства та природокористування, Рівне, e-mail: a.m.mykolyuk@nuwm.edu.ua

Mykoliuk Andriy M. – postgraduate student of the department of economics, National university of water and environmental engineering, Rivne, e-mail: a.m.mykolyuk@nuwm.edu.ua

Щодо визначення структури інтелектуального капіталу підприємства для цілей його оцінки

ННІ «УІПА» Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна

Анотація: У роботі розглянуто ключові підходи для ідентифікації інтелектуального капіталу та його структурних елементів, для цілей його подальшої оцінки підприємством. Акцентовано увагу на доцільність подальшої деталізації та виділення нових елементів в структурі інтелектуального капіталу, з урахуванням появи нових економічних відносин та елементів інтелектуального капіталу, які володіють самостійними властивостями, що можуть істотно впливати на їх дослідження чи оцінку

Ключові слова: інтелектуальний капітал; структура інтелектуального капіталу; оцінка інтелектуального капіталу; зелений інтелектуальний капітал.

Abstract: In article key approaches for identifying intellectual capital and its structural elements for the purposes of its further assessment by the enterprise were considered. Emphasis is placed on the feasibility of further detailing and identifying new elements in the structure of intellectual capital, taking into account the emergence of new economic relations and elements of intellectual capital that have independent properties that can significantly affect their research or assessment

Keywords: intellectual capital; intellectual capital structure; intellectual capital valuation; green intellectual capital.

Науковці визначають інтелектуальний капітал як сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства, знань та досвіду, які можуть призвести до економічного ефекту, та як систему соціально-економічних відносин, які виникають навколо цього. Аналізуючи поточні напрацювання у цій галузі можна говорити про те, що існує декілька головних концепцій щодо визначення та ідентифікації інтелектуального капіталу, кожна з яких розглядає в якості ключової ознаки або підстави для виникнення інтелектуального капіталу, або форму його вираження, або форму юридичного (правового-захисту), зокрема:

- В якості нематеріальних активів (Брукінг Е., Карпова Н.Н., Підпригора О.А., Бутнік-Сіверський О.Б., Дроб'язко В.С., Рехтман Й.);
- Як інтелектуальні активи та інтелектуальна власність (Іноземцев В.Л., Стюарт Т.);
- Як знання, інформація, досвід працівників підприємства (Гапоненко А.Л., Орлова Т.М., Гордон П., Єфремов В.С., Кленін А., Макдональд Х., Полторак А., Лернер П., Тейлор К., Титков В.);
- Як інноваційний потенціал організації (Марчук Є.)
- Як неоцінені блага компанії, які формують перевищення її ринкової вартості над вартістю усіх активів (гудвіл) (Козирев А.М.).

Можна погодитись із Рамським А.Ю. та Лойко Є.М. [1, с. 342] які виділяють такі основні характерні ознаки інтелектуального капіталу загалом, — це ресурс, потенціал та результат (отримання прибутку) розвитку суб'єкту господарювання. При цьому науковці також звертають увагу на певні обмеження у використанні інтелектуального капіталу як ресурсної та потенціальної бази отримання прибутку суб'єктом господарювання — це моральне старіння інтелектуального капіталу внаслідок швидкого старіння наукових знань, втрачання цінності інтелектуальних продуктів при їх невикористанні у бізнес-процесах суб'єктів господарювання, обмежені можливості людського мозку при впливі на людину негативних факторів та залежність процесу вироблення інтелектуальних продуктів від багатьох факторів. В свою чергу К. Ерроу [2] відзначає такі ознаки інтелектуального капіталу, які ускладнюють його оцінку, як невизначеність, повторюваність (можливість копіювання окремих елементів інтелектуального капіталу) та неподільність.

Серед характеристик інтелектуального капіталу Партин Г. О., Загородній А. Г. [3, с. 32] також виділяють: невичерпність, оскільки знання формуються, накопичуються та

поширюються серед працівників підприємства і, отже, обсяг інтелектуального капіталу зростає; одночасність використання, оскільки знання одночасно можуть використовувати багато працівників; нелінійність через те що прибутковість інтелектуального капіталу зростає у процесі його накопичення; а також невіддільність капіталу від його носія – певної людини, внаслідок чого як актив він є практично неліквідним.

Як бачимо, незважаючи на тривалий період досліджень, інтелектуальний капітал в силу своєї немайнової природи та варіативності, може мати різні форми вираження, а отже і впливу на показники діяльності підприємства.

Відтак, первісним завданням є визначення переліку елементів інтелектуального капіталу, для можливості їх ідентифікації та оцінки.

Загальноприйнятим є поділ інтелектуального капіталу на наступні складові:

- Людський капітал, що представляє собою ті знання та навички, творчі здібності, якими володіють працівники підприємства (у т.ч. знання отримані ними в результаті попередньої діяльності та минулих подій), які надають можливість підприємству виробляти продукцію, пропонувати нові товари та послуги, розвивати та впроваджувати інновації.
- Структурний капітал, який складають патентовані та непатентовані об'єкти інтелектуальної власності, комп'ютерні програми та бази даних, способи побудови організаційних відносин всередині компанії (її організаційна структура), методи стимулювання та мотивації.
- Споживчий капітал, що відображає усталену позицію підприємства на ринку, цінність його бренду для споживачів, прихильність існуючих та майбутніх споживачів, здатність підприємства задовольнити споживчий попит, віртуальна власність (включаючи способи просування в мережі Інтернет).

Зазначена класифікація є достатньо узагальненою, але як справедливо відзначає Пальчук О. І. [4, с. 288], в основі поділу інтелектуального капіталу на три категорії лежить економічна поведінка. І саме це можна визнати коректним трактуванням окремих економічних принципів, що лежать в основі формування елементів інтелектуального капіталу.

Між тим, загально економічні трансформаційні процеси в економіці, впливають на виникнення неідентифікованих раніше складових інтелектуального капіталу. Так, окремою частиною інтелектуального капіталу деякі вчені називають зелений інтелектуальний капітал. Як вказують Пунда О. О., Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П. [5, с. 16] зелений інтелектуальний капітал – це капітал, що акумулює наукові та професійно-технічні знання працівників, їх загальні та професійні компетентності, втілені у матеріальні та нематеріальні ресурси, які організація ідентифікує (знає), вимірює (оцінює), використовує (контролює) з метою переходу до раціональних моделей споживання і виробництва та забезпечення на цій основі стійких конкурентних переваг.

Таким чином, більш глибока диференціація елементів інтелектуального капіталу буде виправданою у випадку, якщо:

- Окремі елементи (навички, інтелектуальна власність, клієнтський досвід тощо), є результатом чи наслідком окремих економічних процесів (як внутрішніх так і зовнішніх), а відтак не є прямо чи опосередковано взаємопов'язаними;
- Окремі елементи інтелектуального капіталу мають різну правову чи економічну природу, спосіб ідентифікації, можливість відчуження, особливості життєвого циклу тощо;
- Такі окремі елементи інтелектуального капіталу по-різному впливають на прибуток підприємства чи здатність до його генерації, а отже їх участь у бізнес-циклі проявляється принципово різним способом.

Зазначена проблематика безпосередньо дозволяє підійти до оцінки зазначених елементів, чи способу їх впливу на результати діяльності підприємства.

Зважаючи на це, можемо зробити висновок про те, що вивчення та подальша оцінка інтелектуального капіталу передусім має здійснюватися в розрізі усталених його елементів, а їх подальша диференціація та подрібнення, повинні відбуватись лише з метою виокремлення елементів, які володіють самостійними властивостями, що можуть істотно

впливати на їх дослідження чи оцінку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рамський А.Ю., Лойко Є.М. РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 2025, 1(15), 340-349. <https://doi.org/10.32750/2025-0130>
2. Arrow K.J. The Economic Implications of Learning by Doing. / K.J. Arrow // Review of Economic Studies. 1962. – P. 155-173.
3. Партин Г. О., Загородній А. Г. Інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання: сутність, складники, методи оцінювання. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Випуск 45. С. 30-41.
4. Пальчук О. І. Інтелектуальний капітал: проблемні питання оцінки / О. І. Пальчук // Ефективність діяльності підприємств в умовах глобалізаційних процесів : монографія / за ред. О. В. Ольшанської, А. О. Мельник, Т. М. Янковець. – Київ : КНУТД, 2016. – С. 285-298.
5. Пунда О. О., Арзянцева Д. А., Захаркевич Н. П. Теоретична сутність та компонентна структура інтелектуального капіталу підприємства. Наука, технології, інновації. 2021. № 3. С. 10-19.

Клименко Антон Борисович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія» ХНУ ім. В. Н. Каразіна, e-mail: anton_kl@ukr.net

Anton B. Klymenko, postgraduate student (third educational and scientific level of higher education) at Education and Research Institute “Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy” of V. N. Karazin Kharkiv National University, e-mail: anton_kl@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі досліджено особливості управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану. Проаналізовано основні ризики, трансформації інвестиційного клімату та роль державної підтримки у збереженні інвестиційного потенціалу підприємств. Обґрунтовано напрями підвищення інвестиційної привабливості шляхом упровадження прозорого корпоративного управління, ризик-орієнтованих стратегій та розвитку інноваційного потенціалу.

Ключові слова: інвестиційна привабливість; воєнний стан; суб'єкти господарювання; інвестиційні ризики; державна підтримка.

MANAGEMENT OF THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINIAN BUSINESS ENTITIES UNDER MARTIAL LAW

Abstract

The article examines the features of managing the investment attractiveness of Ukrainian business entities under martial law. The main risks, transformations of the investment climate, and the role of state support in preserving the investment potential of enterprises are analyzed. The directions for increasing investment attractiveness through transparent corporate governance, risk-oriented strategies, and the development of innovative potential are substantiated.

Keywords: investment attractiveness; martial law; business entities; investment risks; state support.

Інвестиційна привабливість є базовим чинником забезпечення сталого економічного розвитку будь-якої держави, оскільки без стабільних капіталовкладень неможливе оновлення виробничих фондів, модернізація технологій чи ефективне розширення підприємницької діяльності. В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 р., інвестиційний клімат зазнав серйозних трансформацій: значна частка територій окупована, інфраструктура зруйнована, підприємства призупинили роботу або перемістили виробництво, а ризики для інвесторів зросли до історично високих рівнів. Проте, попри ці виклики, інвестиційна привабливість України поступово демонструє ознаки відновлення; зокрема, індекс інвестиційної привабливості у 2025 р. досяг значення 2,70 зі 5 балів – близько до довоєнного рівня, що свідчить про певну стабілізацію бізнес-очікувань навіть у воєнний період.

Управління інвестиційною привабливістю в період воєнного стану є надзвичайно складним, адже традиційні механізми стимулювання капіталу мають адаптуватись до нових реалій, включно з підвищеною невизначеністю, ризиками безпеки та гострою потребою у міжнародній підтримці.

Питанням аналізу інвестиційної привабливості України у воєнний період та перспективи присвячено чимало праць вітчизняних економістів. Зокрема у праці [1, 2] проведено аналіз динаміки надходження іноземних інвестицій, виявили основні фактори скорочення інвестиційних потоків та надали оцінку інвестиційної привабливості України в умовах війни, але робота фокусується більше на макроекономічних показниках, ніж на управлінських аспектах діяльності окремих підприємств. У дослідженнях [3] виокремлено інтегровані показники, що комбінують різні індекси (корупційний, правової системи тощо), для оцінювання інвестиційної привабливості в умовах війни, проте не пропонує конкретних практичних рекомендацій для підприємств. В працях [4, 5] висвітлено галузеві дослідження концентруються на механізмах стимулювання інвестування та державній підтримці, проте не завжди деталізують управлінські дії підприємств у ситуації ризику.

Разом із тим, незважаючи на існуючі дослідження, залишається ряд нерозкритих питань, котрі

пов'язані із тим, що на сьогодні немає чіткої системної моделі управління інвестиційною привабливістю саме на рівні суб'єктів господарювання, з урахуванням специфіки воєнного стану. Також важливим є аналіз не лише макроекономічного середовища, а й корпоративної практики управління ризиками та інвестиційною стратегією. Також недостатньо уваги приділено інноваційному потенціалу та цифровим стратегіям, які можуть бути вирішальними в умовах обмежених ресурсів та взаємозв'язку між інвестиційною привабливістю та внутрішнім управлінням людськими ресурсами та корпоративною культурою під час війни [6].

Важливим аспектом аналізу інвестиційної привабливості сучасних підприємств України в умовах війни є аналіз ризиків і адаптація стратегій. Адже управління інвестиційною привабливістю в умовах війни вимагає ретельного аналізу як економічних, так і політичних та безпекових ризиків. Серед ключових складових – оцінка ризику окупації, руйнування виробничих потужностей, логістичних розривів, значних коливань валютного курсу та зниження купівельної спроможності.

Крім того, надзвичайно важливу роль відіграє державна політика, котра повинна передбачати: державні гарантії та компенсації відсоткових ставок за кредитами для підприємств, які продовжують працювати чи відновлюють діяльність; сприяння доступу до міжнародних грантів та кредитних програм, включно з підтримкою від міжнародних фінансових організацій; податкові пільги для інвесторів та дерегуляція.

Сьогодні Україна має високий розвиток ІТ-сектору та оборонних технологій, які вже привертають увагу іноземного капіталу [7]. Наприклад, інвестори та венчурні фонди вкладають кошти у технології оборонних безпілотників, аналітичного програмного забезпечення та систем безпеки хоч і прихована у ширших інвестиційних трендах, це є вагомою складовою формування привабливого іміджу для інвестицій.

Прагнення до повноправного членства в ЄС, гармонізація законодавства та доступ до спільного ринку створюють додаткові стимули для інвесторів, підвищуючи довіру до правового середовища та зменшуючи транзакційні бар'єри.

Відповідно до основних викликів та тенденцій сьогодення, необхідним є формування прозорого та стабільного правового середовища, котре буде реалізоване кризь систему прозорості фінансових звітів, впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління, участі у добровільних ініціативах щодо звітності ESG (екологічність, соціальна відповідальність, корпоративне управління). Стратегії управління підприємствами повинні бути ризик-орієнтованими, що поєднуюватимуть страхування ризиків, диверсифікацію активів, сценарне планування.

Активне співробітництво з іноземними інвесторами, участь у міжнародних виставках, форумах, спеціальних інвестиційних платформах. Варто також використовувати підтримку українських дипломатичних та економічних місій за кордоном для просування інвестиційних проєктів.

Отже, дослідження управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану дає підстави стверджувати, що інвестиційна діяльність у цей період перебуває під впливом безпрецедентних ризиків, водночас зберігаючи потенціал для відновлення та розвитку. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, міграція трудових ресурсів і загальна макроекономічна нестабільність істотно знижують рівень довіри інвесторів, однак не нівелюють повністю інвестиційні можливості українських підприємств.

Традиційні підходи до оцінювання та управління інвестиційною привабливістю потребують адаптації до умов воєнного стану. Особливої ваги набувають фактори безпеки, гнучкості управління, диверсифікації діяльності, а також здатності підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас важливу роль відіграє державна підтримка у вигляді гарантій, податкових стимулів, програм кредитування та залучення міжнародної фінансової допомоги. Підвищення інвестиційної привабливості в умовах війни можливе за рахунок упровадження принципів прозорого корпоративного управління, застосування ризик-орієнтованих стратегій, розвитку інноваційного та цифрового потенціалу підприємств, а також активної інтеграції у європейський економічний простір. Важливим чинником формування довіри інвесторів є дотримання міжнародних стандартів фінансової звітності та орієнтація на довгострокові цілі сталого розвитку.

Таким чином, управління інвестиційною привабливістю суб'єктів господарювання України в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на комплексному поєднанні державних і корпоративних механізмів, що

дозволить не лише зберегти інвестиційний потенціал у короткостроковій перспективі, а й створити передумови для повоєнного економічного відновлення країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Славкова А. А., Колісник Д. Р. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови // Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 112–118.
2. Віблій П. І., Попадинець М. В. Інвестиційна привабливість України в умовах довготривалої війни // Галицький економічний вісник. 2024. № 1 (82). С. 45–52.
3. Enhancing investment attractiveness in wartime: a comprehensive analytical approach // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2025. № 2/13 (128). С. 66–74.
4. Танасієнко Н. П., Врублевський І. В., П'ятничка В. С., Урізченко В. М. Державна інвестиційна політика в Україні в умовах війни та повоєнного періоду // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 1. С. 23–29.
5. Ukraine's Investment Attractiveness Index in 2025 / Dnipropetrovsk Investment Agency. 2025. 24 p.
6. Антоненко В. М., Ляшок Я. М., Попова О. Л. Інвестиційна привабливість України в контексті її поствоєнного відновлення // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2024. № 1 (48). С. 9–16.
7. Stashchuk O. V., Derkach O. V., Lozovyk V. V. Investment climate of Ukraine and directions of its improvement // Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University. 2023. Vol. 2, No. 24. P. 37–43.

Адлер Оксана Олександрівна – кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, oksana_adler1983@ukr.net.

Oksana Adler – PhD in Technical Science, Associate Professor of the Department of business economics and production management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, oksana_adler1983@ukr.net.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Досліджено внутрішні та зовнішні чинники, які визначають інвестиційну привабливість підприємства, та оцінено їх вплив на залучення інвестиційних ресурсів. Обґрунтовано, що комплексне управління цими чинниками сприяє зміцненню фінансової стійкості та формуванню довіри інвесторів до підприємства, що є ключовою передумовою його сталого розвитку.

Ключові слова: *інвестиційна привабливість, внутрішні чинники, зовнішні чинники, фінансова стійкість, цифрові фінансові технології.*

FINANCIAL AND ECONOMIC FACTORS INFLUENCING THE FORMATION OF A COMPANY'S INVESTMENT ATTRACTIVENESS

Abstract

The study examines internal and external factors that determine a company's investment attractiveness and assesses their impact on attracting investment resources. It is substantiated that comprehensive management of these factors contributes to strengthening financial stability and building investor confidence in the company, which is a key prerequisite for its sustainable development.

Key words: *investment attractiveness, internal factors, external factors, financial stability, digital financial technologies.*

Вступ

У сучасних умовах економічної нестабільності, зростання конкуренції та активної цифрової трансформації економіки проблема підвищення інвестиційної привабливості підприємств набуває особливої актуальності. Інвестори дедалі більше орієнтуються на комплексну оцінку підприємства, враховуючи не лише його фінансові показники, а й здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси. Відтак, дослідження чинників інвестиційної привабливості та оптимізація фінансово-економічних механізмів, що впливають на внутрішні та зовнішні чинники інвестиційної привабливості, є важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх сталого розвитку.

Результати дослідження

Інвестиційна привабливість підприємства характеризує його здатність залучати інвестиційні ресурси для забезпечення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зростання ринкової вартості. У наукових дослідженнях це поняття розглядається як інтегральний показник, що відображає рівень зацікавленості інвесторів у вкладенні капіталу в конкретне підприємство або проєкт з урахуванням очікуваної дохідності та прийнятного рівня ризику [1].

Вирішальну роль у формуванні інвестиційної привабливості відіграють внутрішні чинники, які перебувають у сфері управлінського впливу підприємства. До них належать: ефективність управління фінансовою стійкістю та витратами; структура капіталу; фінансова стійкість; ліквідність і платоспроможність; рівень рентабельності; якість і прозорість фінансової звітності; інноваційний потенціал; цифрові фінансові технології.

Ефективність управління фінансовою стійкістю є визначальним чинником здатності підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання навіть у періоди економічних потрясінь, оскільки вона забезпечує стабільність грошових потоків і зниження фінансових ризиків. Водночас ефективне управління витратами виступає важливим фінансово-економічним механізмом підвищення інвестиційної привабливості, так як безпосередньо впливає на рівень економічної результативності діяльності. Застосування сучасних методів аналізу витрат, зокрема Activity-Based Costing (ABC) та

Zero-Based Budgeting (ZBB), дозволяє ідентифікувати неефективні витратні статті, оптимізувати бізнес-процеси та знижувати собівартість продукції. У сукупності це сприяє зростанню операційної ефективності, зміцненню фінансової стійкості та формуванню позитивних очікувань інвесторів щодо здатності підприємства стабільно генерувати прибуток у довгостроковій перспективі [2].

Раціональна структура капіталу та оптимальне співвідношення власних і залучених джерел фінансування сприяють зниженню фінансових ризиків і підвищенню довіри з боку інвесторів.

Фінансова стійкість відображає спроможність підприємства підтримувати стабільні грошові потоки, уникати кризових ситуацій та забезпечувати повернення інвестованого капіталу у довгостроковій перспективі [3].

Ліквідність і платоспроможність характеризують здатність підприємства своєчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання за рахунок наявних активів і грошових ресурсів. Високий рівень ліквідності знижує ризик фінансових ускладнень у короткостроковому періоді, тоді як платоспроможність свідчить про фінансову надійність підприємства у довгостроковій перспективі. Для інвесторів ці показники є важливими індикаторами фінансової стабільності та здатності підприємства забезпечувати безперервність діяльності.

Рівень рентабельності відображає ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність генерувати прибуток. Стабільна позитивна динаміка показників рентабельності є ключовим сигналом для інвесторів щодо доцільності вкладення капіталу, оскільки саме прибутковість визначає потенційну дохідність інвестицій. Високий рівень рентабельності підвищує інвестиційну привабливість підприємства та створює фінансові передумови для його подальшого розвитку.

Якість і прозорість фінансової звітності відіграють критичну роль у формуванні довіри інвесторів. Повна, достовірна та своєчасна фінансова інформація знижує рівень інформаційної асиметрії, дозволяє адекватно оцінювати фінансовий стан підприємства, прогнозувати майбутні грошові потоки та приймати обґрунтовані інвестиційні рішення. Недостатня прозорість, навпаки, підвищує інвестиційні ризики і негативно впливає на інвестиційну привабливість.

Інноваційний потенціал підприємства характеризує його здатність до впровадження нових технологій, продуктів і управлінських рішень, що забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Наявність розвиненого інноваційного потенціалу свідчить про орієнтацію підприємства на стратегічний розвиток, підвищення ефективності діяльності та адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є важливим чинником для інвесторів, орієнтованих на довгострокове вкладення капіталу.

Сучасні цифрові фінансові технології значно розширюють можливості управління інвестиційною привабливістю підприємства. Використання цифрових платформ і аналітичних систем забезпечує автоматизацію фінансового обліку й прогнозування, підвищує точність аналітичних розрахунків та зменшує інформаційну асиметрію між підприємством і потенційними інвесторами. Емпіричні дослідження свідчать, що цифровізація фінансового менеджменту сприяє усуненню неефективних інвестицій, скороченню витрат, пов'язаних з агентськими проблемами, та підвищенню якості інвестиційних рішень [4].

Аналіз цих показників дозволяє оцінити фінансові ризики, визначити можливості зростання та сформувати обґрунтовану стратегію підвищення довіри інвесторів.

Поряд із внутрішніми параметрами, інвестиційна привабливість підприємства значною мірою формується під впливом зовнішніх чинників, які не перебувають під прямим управлінським контролем, проте істотно визначають умови залучення та використання інвестиційних ресурсів. До зовнішніх чинників належать: макроекономічна ситуація; стабільність нормативно-правового середовища; галузеві та регіональні особливості; рівень конкуренції; інтенсивність інтеграції у глобальні фінансові потоки.

Зокрема, макроекономічна ситуація визначає загальні умови здійснення інвестиційної діяльності та рівень системних ризиків. Стабільні темпи економічного зростання, помірна інфляція, прогнозована валютна політика та збалансований державний бюджет сприяють зниженню невизначеності для інвесторів і підвищують інвестиційну активність. Натомість макроекономічна нестабільність посилює ризики вкладення капіталу та знижує загальну інвестиційну привабливість підприємств незалежно від їх внутрішнього фінансового стану.

Стабільність нормативно-правового середовища є одним із ключових чинників формування довіри інвесторів. Чіткість, послідовність і передбачуваність законодавства у сфері оподаткування, захисту прав власності, корпоративного управління та регулювання інвестиційної діяльності знижують правові

ризиками та створюють сприятливі умови для довгострокових інвестицій. Часті зміни нормативних правил або їх неоднозначне тлумачення, навпаки, стримують інвестиційну активність.

Галузеві та регіональні особливості визначають специфіку функціонування підприємства та його позиції на ринку. Рівень розвитку галузі, стадія її життєвого циклу, технологічна насиченість і потенціал зростання істотно впливають на інвестиційну привабливість. Регіональні чинники, зокрема стан інфраструктури, доступність трудових ресурсів, інвестиційний клімат та підтримка з боку місцевих органів влади, також формують додаткові можливості або обмеження для залучення інвестицій.

Рівень конкуренції на ринку визначає можливості підприємства щодо утримання та розширення ринкової частки, формування цінової політики та забезпечення стабільних фінансових результатів. Помірна конкуренція стимулює підвищення ефективності діяльності та інноваційний розвиток, тоді як надмірна конкуренція може знижувати прибутковість і підвищувати ризики для інвесторів. Оцінка конкурентного середовища є важливим елементом аналізу інвестиційної привабливості підприємства.

Інтенсивність інтеграції у глобальні фінансові потоки характеризує ступінь залученості підприємства до міжнародних ринків капіталу, технологій і ресурсів. Відкритість до зовнішніх фінансових джерел, участь у міжнародних інвестиційних проєктах та доступ до глобальних фінансових інструментів розширюють можливості залучення капіталу й диверсифікації ризиків. Водночас висока залежність від глобальних фінансових ринків підвищує чутливість підприємства до зовнішніх шоків, що потребує ефективного управління фінансовими ризиками.

Сукупність цих зовнішніх чинників формує інституційне та ринкове середовище функціонування підприємства і безпосередньо впливає на інвестиційні рішення. В умовах нестабільності ринків і цифрової трансформації економіки вплив зовнішнього середовища посилюється, що зумовлює зростання вимог інвесторів до фінансової стійкості та адаптивності підприємств. За таких умов інвестиції стають ключовим чинником не лише фінансування розвитку та модернізації виробництва, а й забезпечення довгострокової економічної стійкості суб'єктів господарювання.

Висновки

Отже, інвестиційна привабливість підприємства формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників. Внутрішні включають управління фінансовою стійкістю та витратами, структуру капіталу, ліквідність, платоспроможність, рентабельність, прозорість фінансової звітності, інноваційний потенціал і цифрові технології. Зовнішні чинники — макроекономічна ситуація, стабільність нормативно-правового середовища, галузеві та регіональні особливості, рівень конкуренції та інтеграція у глобальні фінансові потоки.

Комплексне управління внутрішніми ресурсами з урахуванням зовнішніх умов дозволяє підвищити ефективність операцій, зменшити інформаційну асиметрію для інвесторів і сформувати довгострокову фінансову стійкість. Таким чином, ефективне поєднання фінансово-економічних інструментів є ключовою передумовою залучення інвестицій та забезпечення сталого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Роганова Г. О. (2019). ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4(24), 28-34. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062019/6531
2. Гаврилова, Н. В. Фактори підвищення рівня інвестиційної привабливості підприємства / Н. В. Гаврилова // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр. - Кіровоград: КНТУ, 2011. - Вип. 20, ч. 2. - С. 324-330. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/694>
3. Baker, H. K., & Powell, G. E. (2021). *Corporate finance: Theory and practice* (6th ed.). Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/corporate-finance-9780198845499>
4. Liuyang Xue, Junan Dong, Shiyao Jiang. (2024). Digital financial development and inefficient investment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–12. <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02411-5>

Віталій Володимирович Зянько – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

Яцун Аліна Сергіївна – здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Zianko Vitalii – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

Yatsun Alina – Master's (Level II) student at the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

ДИНАМІКА ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКАХ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

¹ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»

Анотація: У статті досліджено динаміку капітальних інвестицій у розвиток агропродовольчих ринків України та Причорноморського регіону в воєнний період, визначено динамічно-структурні зміни та інвестиційні пріоритети на різних системних рівнях. На підставі емпіричного дослідження ідентифіковано регіональні особливості інвестиційного процесу в Причорномор'ї, як аналітичне підґрунтя для стратегій сталого й резильєнтного розвитку агропродовольчих ринків в умовах загроз.

Ключові слова: капітальні інвестиції; динаміка; агропродовольчі ринки; інвестиційні процеси.

Abstract: In article examines the dynamics of capital investments in the development of agri-food markets of Ukraine and the Black Sea region during the war period, identifies dynamic and structural changes and investment priorities at different system levels. Based on empirical research, regional features of the investment process in the Black Sea region are identified as an analytical basis for strategies for sustainable and resilient development of agri-food markets in conditions of threats.

Keywords: capital investments; dynamics; agri-food markets; investment processes

Для впровадження стратегічних завдань відродження, сталого й резильєнтного розвитку України та її агропродовольчих ринків (далі – АПР) важливим є питання їх інвестиційного забезпечення з урахуванням регіональних особливостей. Використовуючи статистичні дані [1], проведемо емпіричне дослідження динаміки інвестиційних процесів в АПР України та Причорноморського регіону в умовах війни (таблиця 1). У 2022 р. відбулося скорочення обсягів капітальних інвестицій (далі – КІ) в національній економіці на 39,2 %, у т.ч. аграрному секторі – на 27 %, переробному – на 46,6 %, харчовій промисловості – на 37,9 %. У мирний час питома вага КІ сільського господарства в загальнодержавних інвестиціях досягала близько 10 %, у 2022 р. вона зросла на 2,1 в.п., як і частка КІ харчової індустрії (+0,1 в.п.), що обумовлено нижчими темпами скорочення секторального індикатора порівняно з державним. Частка капітальних інвестицій харчової індустрії в інвестиціях переробного сектору зросла з 24,9 % в 2021 до 28,9 % в 2022, що є свідченням її інвестиційної привабливості навіть в умовах безпекових загроз.

Інвестиційна динаміка АПР Причорноморського регіону в перший воєнний рік була дещо іншою порівняно з державними ринками й характеризувалася більшою глибиною падіння (див. табл. 1). Так, обсяги КІ в аграрний сектор регіону скоротилися в 2022 р. порівняно з 2021 р. на 37,8 %, переробного – на 60,4 %, що значно вище загальнодержавних індикаторів, однак нижче темпів падання регіональних капітальних інвестицій (-62,2 %). Наслідком знижувальної інвестиційної тенденції стало скорочення частки Причорномор'я у державних КІ з 7,6 % в 2021 до 4,7 % в 2022, у т.ч. регіонального аграрного ринку – з 10,8 % до 7,5 % відповідно. Водночас у секторальній структурі КІ Причорноморського регіону питома вага сільського господарства зросла з 14,4 % до 19,3 % в 2022; очікуваним є також збільшення частки харчової промисловості. Відтак, у перший воєнний рік реакцією агропродовольчих ринків Причорномор'я на шоки стало скорочення інвестиційних надходжень, однак його темпи були нижчими порівняно з середнім індикатором по регіональній економіці.

У 2023-2024 рр. інвестиційна динаміка АПР України та її Причорноморського регіону визначається зростаючим трендом, сигналізуючи про адаптацію ринків до викликів і безпекових загроз. Так, обсяг загальнодержавних інвестицій в 2023 р. порівняно з попереднім зріс на 53,1 %, у т.ч. в аграрному секторі – на 28,7 %, переробному – на 49,5 % (див. табл. 1). При цьому найвищі темпи приросту (+86,5 %), вищі середнього рівня, продемонструвала харчова промисловість, що є свідченням її більшої адаптивної здатності та резильєнтності порівняно з іншими секторами національної

економіки. Як наслідок, її частка в загальних інвестиціях зросла до 5,2 %, в КІ переробного сектору – до 36,1 % в 2023 р., досягнувши за досліджуваний період максимального значення.

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій в АПР України та Причорноморського регіону, млн. грн.*

Показники	Роки					Темпи росту, %		
	2020	2021	2022	2023	2024	2022 до 2023	2023 до 2022	2024 до 2023
Україна								
1. Обсяг КІ, всього	508217	673899	409660	627281	743016	60,8	153,1	118,5
2. Сільське господарство	50189	67993	49612	63849	79130	73,0	128,7	123,9
у % до загального обсягу КІ	9,88	10,09	12,11	10,18	10,65	X	X	X
3. Харчова промисловість	28875	28166	17484	32610	41219	62,1	186,5	126,4
у % до загального обсягу КІ	5,68	4,18	4,27	5,20	5,55	X	X	X
у % до КІ переробної промисловості	34,21	24,87	28,92	36,07	34,05	X	X	X
4. Переробна промисловість	84408	113275	60458	90395	121046	53,4	149,5	133,9
Причорноморський регіон								
1. Обсяг КІ, всього	38142	50902	19256	28885	39008	37,8	150,0	135,0
у % до державних КІ	7,50	7,55	4,70	4,60	5,25	X	X	X
2. Сільське господарство	4630	7317	3717	5118	5769	50,8	137,7	112,7
у % до державних КІ	9,22	10,76	7,49	8,02	7,29	69,6	X	X
у % до регіональних КІ	12,14	14,37	19,30	17,72	14,79	X	X	X
3. Харчова промисловість	1494	1683	к/с	2166	2784	X	X	128,5
у % до загального обсягу КІ	3,92	3,31	X	7,50	7,14	X	X	X
у % до КІ переробної промисловості	32,26	32,53	X	54,05	53,60	X	X	X
4. Переробна промисловість	4632	5173	2049	4008	5194	39,6	195,6	129,6

*Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [1].

У 2023 р. порівняно з 2022 р. обсяг капітальних інвестицій Причорномор'я зріс на 50 %, у т.ч. аграрного сектору – на 37,7 %, переробного – на 95,6 %. Інвестиційне забезпечення харчової промисловості регіону в 2023 р. порівняно з 2022 р. зросло на 29 %; її частка в КІ переробної промисловості збільшилася з 32,5 % до 54,1 % відповідно, також подвоїлася частка в регіональних інвестиціях. Позитивна інвестиційна динаміка зумовила зростання питомої ваги Причорноморського регіону в державних інвестиціях до 5,3 % в 2024 р. після незначного скорочення в 2023 р.

2024 рік характеризувався сповільненням зростаючого тренду в інвестиційній сфері. Так, обсяг КІ в розвиток аграрних ринків України зріс в 2024 порівняно з 2023 на 23,9 %, продовольчих – на 26,4 %, що вище середнього показника по економіці (+18,5 %). Приріст КІ в агропродовольчі ринки Причорномор'я (+12,7 % і +28,5 %) був нижчим показників державних ринків, однак зростання загальних інвестицій регіону (+35 % в 2024) перевищило середній рівень по економіці України.

На підставі проведеного аналізу можна ідентифікувати *специфіку* інвестиційних процесів в АПР Українського Причорномор'я. По-перше, відмінною рисою інвестиційної діяльності в АПР Причорноморського регіону є значна частка (54 %) харчової промисловості в капітальних інвестиціях переробної промисловості, яка значно перевищує державний показник (34 %). Це свідчить про першочергову роль продовольчого ринку в інвестиційній діяльності переробної промисловості регіону. По-друге, регіональною особливістю є значно вища інвестиційна активність в аграрних ринках порівняно з продовольчими в мирний час та зміна такого співвідношення на користь харчової індустрії в воєнний час: у 2021 р. обсяг капітальних інвестицій сільського господарства регіону в 4,3 рази перевищив показник для харчової промисловості, у 2024 р. він зменшився вдвічі і склав 2,1 рази. В цілому по Україні така різниця була меншою і складала в 2021 р. 2,4 рази, в 2024 – 1,9 рази. Відтак, у воєнний період продовольчі ринки значно збільшили свою інвестиційну пріоритетність, що обумовлено, зокрема, новими трендами глибокої переробки сировини та диверсифікацією [2].

Третьою регіональною особливістю є зміна просторової структури інвестицій внаслідок релокації суб'єктів АПР і окупації частини Херсонської області (таблиця 2). У 2021 р. в структурі загальних КІ Причорноморського регіону домінувала Одеська обл. із часткою 47,4 %, питома вага

Миколаївської та Херсонської областей складала 23,8 % і 28,7 % відповідно. У мирний час розподіл часток між областями в КІ сільського господарства був відносно рівномірним із переважанням Херсонської обл. (37,6 %), в КІ харчової промисловості – домінантою Одеської обл. (53,4 %).

Таблиця 2

Просторова структура капітальних інвестицій АПР Українського Причорномор'я, %*

Області	2020	2021	2022	2023	2024	Динаміка змін (5-2)
<i>A</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Регіональна економіка, всього						
1. Миколаївська область	24,9	23,8	26,0	31,1	34,3	+10,5
2. Одеська область	56,2	47,4	70,4	66,3	62,5	+15,1
3. Херсонська область	18,9	28,7	3,6	2,6	3,2	-25,6
2. Сільське господарство						
1. Миколаївська область	33,9	34,3	42,7	48,7	44,2	+10,0
2. Одеська область	23,1	28,1	52,7	51,3	53,6	+25,6
3. Херсонська область	43,0	37,6	4,5	к/с	2,1	-35,5
3. Переробна промисловість						
1. Миколаївська область	35,6	34,1	33,1	37,7	27,2	-7,0
2. Одеська область	55,1	53,4	66,9	62,3	69,9	+16,5
3. Херсонська область	9,3	12,5	0,0	0,0	2,9	-9,6

*Джерело: розраховано авторами за даними Державної служби статистики України [1].

У воєнний період просторова структура інвестицій АПР трансформувалася в напрямі зростання часток Одеської й Миколаївської областей на фоні скорочення питомої ваги Херсонської обл. через воєнні дії. Водночас в інвестиційній структурі переробної промисловості відбулося скорочення частки Миколаївської обл. (з 33,1 % в 2022 р. до 27,2 %) за одночасного зростання питомої ваги Одеської обл. (з 53,4 % до 69,9 %), що свідчить про активізацію інвестиційних процесів в ринках переробних товарів, у т.ч. продовольчих в Одеській обл., яка стала інвестиційним центром Причорномор'я в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за регіонами. Державна служба статистики України. 12.02. 2026. URL: <https://stat.gov.ua/uk>
2. Нікішина О.В., Носова Н.І. Адаптаційні тенденції та стратегічні напрями сталого й інвестиційного розвитку агропродовольчих ринків Українського Причорномор'я в умовах загроз. Grail of Science. 2025. № 57. С. 219-239. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.17.10.2025.021>.

Тези підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

Нікішина Оксана Володимирівна, доктор економічних наук, старший науковий співробітник, головний науковий співробітник відділу ринкових механізмів та структур, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса, e-mail: Nikishina@nas.gov.ua

Носова Наталія Іванівна, провідний інженер відділу ринкових механізмів та структур, ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», Одеса, e-mail: sovanatali22@ukr.net

Oksana Nikishyna V., Doctor of Economic Sciences, Senior Research, Chief Researcher of Department of Market Mechanisms and Structures, SO «Institute of Market and Economic & Ecological Research of the NAS of Ukraine», Odessa, e-mail: Nikishina@nas.gov.ua

Natalia Nosova I, Senior Engineer of Department of Market Mechanisms and Structures, SO «Institute of Market and Economic & Ecological Research of the NAS of Ukraine», Odessa, e-mail: sovanatali22@ukr.net.

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Державний торговельно-економічний університет

Анотація. У роботі досліджено стан та динаміку інвестиційного клімату в Україні в умовах повномасштабної війни, зокрема проаналізовано ключові сектори залучення капіталу та структуру іноземних інвесторів. Окреслено головні бар'єри, що стримують надходження фінансування та розкрито мотивацію інвесторів, які готові приймати високі поточні ризики заради значної прибутковості у майбутньому.

Ключові слова: інвестиційний клімат; прямі іноземні інвестиції; інвестиційна привабливість; інвестиційні ризики.

INVESTMENT CLIMATE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WAR

Abstract. The paper examines the state and dynamics of the investment climate in Ukraine in the context of full-scale war, in particular analyzing key sectors for capital attraction and the structure of foreign investors. It outlines the main barriers that hinder the inflow of financing and reveals the motivation of investors who are willing to accept high current risks for the sake of significant future returns.

Keywords: investment climate; foreign direct investment; investment attractiveness; investment risks.

Інвестиції – це фундаментальне джерело економічного розвитку, стабільності та ринкової конкурентоспроможності, які забезпечують не лише приплив фінансового капіталу, а й новітніх технологій та передового управлінського досвіду. Для підтримки високої інтенсивності інвестиційної діяльності критично важливим є сприятливий інвестиційний клімат, який слугує одним із головних індикаторів ефективності діяльності з економічного розвитку.

Історично склалося так, що протягом усього періоду свого існування Україна не досягала високих стандартів інвестиційного клімату через низку об'єктивних причин та структурних викликів, з якими держава стикалася на різних етапах розвитку. Однак попри складні умови повномасштабної війни, сучасна ситуація демонструє обережний оптимізм. Згідно з результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації «Індекс інвестиційної привабливості України», інтегральний показник Індексу у 2025 році становив 2,70 бала з 5 можливих (проти 2,49 бала у 2024 році). Таким чином, показник майже досяг довоєнного рівня кінця 2021 року, який становив 2,73 бала [1]. Ця позитивна динаміка є свідченням посилення довіри бізнесу до українського ринку та стабілізації базових інвестиційних умов, що стало можливим завдяки потужній міжнародній підтримці, збереженню внутрішнього попиту та платоспроможності населення.

Наразі головними драйверами інвестиційного процесу в Україні виступають вітчизняні компанії та ті іноземні фірми, які вели свою діяльність і мали власні виробничі потужності ще до початку повномасштабного вторгнення. За даними НБУ, на кінець 2024 року чистий приплив прямих іноземних інвестицій склав 3,33 млрд доларів США, а загальний обсяг накопичених ПІІ сягнув 54,6 млрд доларів [2]. Левова частка цих надходжень – це реінвестовані доходи міжнародних компаній, що вже працюють на українському ринку. Серед них: Carlsberg, Cersanit, Kronospan, Laude, Nestle, Phillip Morris, Velux [3]. Географічна структура надходжень свідчить, що основними країнами-інвесторами виступають Кіпр (31,6%), Нідерланди (20,9%), Великобританія (5%), Швейцарія (4,3%), Німеччина (4,1%), Австрія (3,6%), Франція (2,8%), Люксембург (2,0%) [4].

Воєнний стан суттєво ускладнив підходи інвесторів до вибору об'єктів інвестування. Руйнування бізнес-майна, звуження внутрішнього ринку та підвищенні ризики змушують інвесторів більш зважено оцінювати перспективи вкладень. У таких умовах капітал переважно спрямовується в ті сфери, де війна створила новий попит або є можливості для інноваційних рішень. З огляду на специфіку сучасного бізнес-середовища, помітним є зростання інтересу до підприємств військово-промислового комплексу. Це пов'язано із прагненням виробників скоротити логістичні ланцюги, бути поблизу місць споживання продукції та випробування нових технологій. Паралельно

змінюються пріоритети у розвитку суміжних галузей: зростає роль трансформації транспортних потоків, модернізації логістичної інфраструктури, розвитку складських потужностей та систем транспортування. Окремим перспективним напрямом є виробництво будівельних матеріалів (цементу, скла, металоконструкцій), що зумовлено підготовкою до масштабних проєктів відновлення після закінчення бойових дій [5]. Галуzeвий розподіл інвестиційних угод за 2024 рік яскраво підтверджує ці тенденції:

- В секторі ІТ, технологій та телекомунікацій було укладено 41 угоду на 496 млн доларів;
- В будівництві та нерухомості – 29 угод на 202 млн доларів;
- В сільському господарстві – 11 угод на 129 млн доларів;
- В добувній промисловості – 8 угод на 102 млн доларів [6].

Незважаючи на певні ознаки відновлення притоку іноземного капіталу, в умовах воєнного стану зберігається підвищення обережності іноземних інвесторів. За даними щорічного опитування ЄБА, ключовими бар'єрами залишаються воєнні дії на території держави, ризики руйнувань майна та безпеки персоналу, високий рівень корупції, недостатня ефективність судової системи, а також дефіцит кадрів через міграційні процеси та валютні обмеження [1]. Водночас існують далекоглядні інвестори, які готові приймати високі поточні ризики заради потенційно високої віддачі у майбутньому. Їхня мотивація ґрунтується на чіткому розрахунку: кожен долар, вкладений в Україні сьогодні, після перемоги може трансформуватися у 3 долари, а після повноправного вступу держави до ЄС – у 5 доларів [5].

Для підтримки та стимулювання інвестиційної активності держава реалізує комплекс заходів. Головним сприятливим фактором є безповоротний курс на євроінтеграцію, що супроводжується гармонізацією національного законодавства з нормами Європейського Союзу. Важливим досягненням стала масштабна диджиталізація державних послуг, яка значно пришвидшила процеси відкриття бізнесу, отримання довідок та підвищила загальну прозорість системи. З 2022 року активно впроваджується політика дерегуляції: скасування значної кількості ліцензій і дозволів, що відчутно знизило адміністративний тиск на підприємців. Додатковими стимулами є оновлення законодавства у сферах публічно-приватного партнерства і факторингу, а також чинні преференційні умови міжнародної торгівлі та «транспортний безвіз», який спрощує доступ товарів ринки завдяки зниженню ввізних мит [7; 8].

Отже, економіка України сьогодні – це унікальне середовище, в якому одночасно поєднуються високі ризики та можливості. Потужний аграрний і промисловий потенціал, наявність висококваліфікованих фахівців та вигідне географічне розташування формують унікальні перспективи розвитку ринкової позиції, які практично неможливо знайти на більш стабільних, але вже перенасичених ринках. Для виведення інвестиційного клімату на якісно новий рівень необхідне подолання наявних бар'єрів шляхом продовження структурних реформ, вступу до ЄС та залучення міжнародної підтримки, яка матиме стратегічне значення не тільки для України. Вирішальну роль у цьому процесі відіграватиме гармонізація інтересів та зусиль держави, бізнесу і громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. InVenture. Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році зріс до довоєнного рівня. *Інвестиції в Україну - сайт про інвестиції InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-u-2025-roci-zris-do-dovoyennogo-rivnya> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Юридична газ. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. НААУ. URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (дата звернення: 21.02.2026).
3. Щербина А. Хто та скільки інвестує в Україну серед міжнародного та українського бізнесу – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/money/investuyut-popri-viynu-khto-ta-skilki-vkladae-v-ukrainu-sered-mizhnarodnogo-ta-ukrainskogo-biznesu-oglyad-vid-investanalitika-artema-shcherbini-08122023-17779> (дата звернення: 21.02.2026).
4. Семенюк Т. У 2024-му чистий приплив іноземних інвестицій склав \$3,8 млрд: які основні країни-інвестори. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/u-2024-mu-ukrayina-zaluchila-dollar38-mlrd-pii-osnovni-krayini-investori-or> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Іщенко А. Іноземні інвестиції в Україну зростають: хто та чому вкладає кошти в українські компанії – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/finance/inozemni-investiciyi-v-ukrayinu-zrostayut-xto-ta-comu-vkladaje-kosti-v-ukrayinskii-biznes-434157/> (дата звернення: 21.02.2026).
6. Кисляк Р. Топ-4 галузі української економіки, куди вкладались інвестори в 2024 році – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн – delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/top-4-galuzi-ukrayinskoyi-ekonomiki-kudi-vkladalis-investori-v-2024-roci-441997/> (дата звернення: 21.02.2026).
7. Шабельніков А. Інвестиції у війсьній Україні: підсумки-2025 та орієнтири-2026. НААУ. URL: <https://unba.org.ua/publications/11176-investicii-u-voennij-ukraini-pidsumki-2025-ta-orientiri-2026.html> (дата звернення: 21.02.2026).
8. Коваленко О. Заважає не лише війна. Бізнес назвав головні бар'єри для інвестицій – дослідження. NV бізнес. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/rezultati-indeksu-investiciynoji-privablivosti-ukrajini-2025-vid-eba-50563089.html> (дата звернення: 21.02.2026).

Самойленко Діана Ігорівна, здобувачка ОС «магістр», Державний торговельно-економічний університет, e-mail: samojlenkodiana461@gmail.com

Гуляєва Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ РОЗВИТКУ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено особливості управління інвестиційним портфелем розвитку логістичної інфраструктури. Обґрунтовано принципи формування інвестиційного портфеля та визначено його роль у забезпеченні ефективного розвитку об'єктів логістичної інфраструктури в сучасних умовах.

Keywords: інвестиційний портфель, логістична інфраструктура, управління інвестиціями, ефективність інфраструктурних вкладень

MANAGEMENT OF THE INVESTMENT PORTFOLIO FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE'S LOGISTICS INFRASTRUCTURE

Abstract

The article examines the peculiarities of managing an investment portfolio for the development of logistics infrastructure. It substantiates the principles of forming an investment portfolio and determines its role in ensuring the effective development of logistics infrastructure facilities in modern conditions.

Keywords: investment portfolio, logistics infrastructure, investment management, infrastructure investment efficiency

В умовах дефіциту ресурсів для масштабного технічного оновлення, стабільність функціонування підприємств визначається рівнем розвитку їхньої логістичної інфраструктури. Невідповідність складських потужностей сучасним вантажопотокам, зношеність транспортно-технічних засобів та технологічна розрізненість термінальних комплексів створюють критичні перешкоди для ефективного товароруку. Негативний вплив цих чинників посилюється через відсутність цілісного підходу до фінансування об'єктів, що спричиняє локальну модернізацію окремих ланок замість системного розвитку всієї логістичної бази.

За таких обставин стратегічного пріоритету набуває управління інвестиційним портфелем, що виступає інструментом координації капіталовкладень у логістичну інфраструктуру. Застосування портфельного підходу дозволяє структурувати інвестиційні проекти за пріоритетністю, забезпечуючи їх взаємоузгодженість та цільову спрямованість на усунення інфраструктурних обмежень. Сформований інвестиційний портфель стає основою для збалансованого оновлення складських, транспортних та допоміжних систем, що дозволяє мінімізувати сумарні ризики вкладень і забезпечити сталий розвиток логістичного потенціалу підприємства.

Формування стратегії розвитку логістичної інфраструктури через механізм інвестиційного портфеля базується на принципах цілісного оновлення матеріально-технічних активів підприємства [2]. Головним чинником успішної реалізації цієї концепції є селекція проектів, що забезпечують синергію між розширенням складських площ, оновленням рухомого складу та впровадженням систем координації вантажопотоків [4]. Поєднання специфіки капітальних об'єктів із сучасними методами оцінки фінансової ефективності дозволяє досягти стабільності інфраструктурної бази, що є вирішальним фактором для збереження ринкових позицій та нарощування капіталізації [5].

Інвестиційне управління в цій сфері постає як динамічна архітектура капіталовкладень, що інтегрує заходи з ліквідації технологічного відставання та підвищення пропускної здатності логістичних вузлів [3]. Функціонування такої моделі передбачає постійний аудит технічного стану активів та виявлення диспропорцій у їх продуктивності. У межах інвестиційного підходу, взаємодія між суб'єктом

управління та об'єктами модернізації перетворюється на систему безперервної оптимізації витрат і доходів, що вимагає від менеджменту високої аналітичної точності [1].

Пріоритетність включення конкретних об'єктів до інвестиційного портфеля визначається:

- потенціалом зростання продуктивності логістичної ланки після її оновлення;
- гнучкістю капітальних рішень до можливих змін у структурі вантажопотоків;
- здатністю підприємства забезпечити своєчасне фінансування довгострокових проектів;
- рівнем сумісності нових технічних рішень із наявною інфраструктурною мережею.

Системне управління капіталопотоками у сфері логістики не повинно обмежуватися лише підтримкою поточного стану об'єктів. Воно має базуватися на стратегічному плануванні, яке включає глибокий аналіз інвестиційних можливостей за допомогою:

- методів багатокритеріальної оцінки ефективності капіталовкладень;
- інструментів стрес-тестування окупності проектів за різних ринкових сценаріїв;
- моделювання оптимальної черговості модернізації об'єктів для уникнення технічних простоїв;
- розрахунку сукупної вартості володіння інфраструктурними активами.

Використання сучасного інструментарію інвестиційного аналізу дозволяє не лише нівелювати загрозу фізичного зносу засобів, а й визначати майбутні напрями територіального розвитку бізнесу [5]. Практика показує, що навіть за умов дефіциту ресурсів, портфельний підхід стає рушієм якісних змін: переходу до енергоефективних технологій зберігання, оптимізації маршрутних схем та посилення конкурентних переваг через надійність поставок.

У сучасній економічній доктрині інвестиційний розвиток логістики розглядається як фундамент для створення доданої вартості. Портфельна консолідація капіталу дозволяє уникнути хаотичного фінансування, забезпечуючи при цьому цілісність логістичного ланцюга [2]. Рациональне поєднання інвестицій у складські та транспортні об'єкти створює передумови для зниження собівартості послуг та підвищення операційної стійкості [4].

Ефективна розбудова інфраструктурного потенціалу потребує впровадження рішень, що базуються на принципах капітального менеджменту:

- регулярна діагностика завантаженості потужностей для виявлення зон низької віддачі активів;
- застосування гнучких графіків фінансування будівництва та реконструкції об'єктів;
- використання кількісних методів оцінки ризиків для кожного елемента портфеля;
- координація інвестиційних циклів підприємства з планами розвитку ключових контрагентів.

Ключовою особливістю портфельного підходу є здатність системи до швидкої адаптації у відповідь на зовнішні виклики. Успіх цієї стратегії детермінується:

- якістю підготовки техніко-економічних обґрунтувань інвестиційних проектів;
- готовністю менеджменту до імплементації інноваційних схем оренди та лізингу [3];
- інтегрованістю фінансових планів у загальну логістичну стратегію;
- здатністю забезпечити стабільну віддачу від експлуатації оновлених об'єктів.

Таким чином, поєднання інвестиційних інструментів з логістичним проектуванням дозволяє перейти від пасивного накопичення майна до активного нарощування потужностей. Саме управління портфелем проектів стає головним фактором прогресу: від оптимізації витрат на утримання бази до значного підвищення якості сервісу. Реалізація цього підходу гарантує підприємству високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що формування цілісного інвестиційного портфеля розвитку логістичної інфраструктури постає стратегічним фундаментом економічної безпеки підприємства. Цей напрям діяльності вимагає від керівництва відмови від фрагментарних капіталовкладень на користь системного відбору проектів, що здатні забезпечити максимальну технічну віддачу. Впровадження портфельного підходу дозволяє суб'єктам господарювання не лише раціоналізувати витрати на модернізацію об'єктів, а й нарощувати капітальну вартість активів через досягнення синергії між складськими, транспортними та термінальними ланками. Тільки інтеграція науково обґрунтованих методів оцінки ризиків із довгостроковим плануванням розбудови матеріальної бази гарантує підприємству високий рівень адаптивності до ринкових коливань та стає зміцнення конкурентних позицій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Безугла Ю., Грицай О. (2024). Цифрові технології моделювання системи управління фінансовими ресурсами підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка, 18(36). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-18\(36\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-18(36)-07)

2. Лозовський О. (2023). Управління формування інвестиційного портфеля ключової складової конкурентоспроможності підприємства. *Збірник наукових праць «ЛОГОС»*, (22 грудня 2023 р.; Бостон, США), 83–88. <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.021>
3. Кирилюк І., Сокур А. (2024). Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54>
4. Хаєцька О., Коваль О. (2024). Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-111>
5. Шевченко Б., Яковенко Л., Шаравара Р. (2025). Фінансові інструменти інноваційного розвитку підприємств логістичної інфраструктури в Україні: теоретичні основи. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 20(40). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-20\(40\)-142](https://doi.org/10.33296/2707-0654-20(40)-142). Lu, X., & Taghipour, A. (2025). A review of supply chain digitalization and emerging research paradigms. *Logistics*, 9(2), 47. <https://doi.org/10.3390/logistics9020047>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Циганюк Світлана Віталіївна – студентка групи 2Л-22б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: svetatsihanyuk@gmail.com

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Tsihanyuk Svitlana V. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: svetatsihanyuk@gmail.com

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У КОНТЕКСТІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

¹ Вінницький національний технічний університет

Анотація

Досліджено сучасні проблеми інвестиційної діяльності в економіці в умовах посилення процесів діджиталізації. Визначено ключові чинники, що стримують інвестиційну активність, зокрема високий рівень економічних ризиків. Обґрунтовано вплив діджиталізації на трансформацію інвестиційних процесів, зокрема через впровадження цифрових платформ та автоматизованих систем управління інвестиціями. Окреслено перспективи підвищення ефективності інвестиційної діяльності на основі розвитку цифрової інфраструктури.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; діджиталізація; цифрова економіка; інвестиційна привабливість.

CURRENT PROBLEMS OF INVESTMENT ACTIVITY IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Abstract

The current problems of investment activity in the economy in the context of increasing digitalization processes are investigated. The key factors that restrain investment activity are identified, in particular, the high level of economic risks. The impact of digitalization on the transformation of investment processes is substantiated, in particular through the implementation of digital platforms and automated investment management systems. The prospects for increasing the efficiency of investment activity based on the development of digital infrastructure are outlined.

Key words: investment activity; digitalization; digital economy; investment attractiveness.

Вступ

Інвестиційна діяльність є невід'ємною складовою економічного розвитку будь-якої країни. Вона забезпечує фінансові ресурси для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації виробництва, а також для стимулювання інновацій. Проте в умовах глобалізації, політичної нестабільності та економічних невизначеностей, інвестори стикаються з численними викликами, що значно ускладнюють процес залучення та ефективного використання капіталу. Крім того, глобальні зміни у міжнародній торгівлі та політичних відносинах, а також економічні кризи, створюють додаткові бар'єри для розвитку інвестиційної діяльності. З іншого боку, діджиталізація економіки стає ключовим фактором, що кардинально змінює підходи до інвестицій. Революція в галузях інформаційних технологій, автоматизації та штучного інтелекту відкриває нові можливості як для бізнесу, так і для інвесторів.

Результати дослідження

На сьогоднішній день актуалізуються проблеми інвестиційної діяльності та діджиталізації економіки, що впливає на формування нових фінансових інструментів, підвищує роль технологій у прийнятті інвестиційних рішень, створює нові виклики щодо безпеки та регулювання цифрових активів. Набувають значення ключові тенденції, такі як впровадження штучного інтелекту, блокчейн-технологій та хмарних сервісів, а також їхній вплив на ефективність та прозорість інвестиційних процесів.

Зміни в глобальній економіці, прискорений розвиток цифрових технологій і нові виклики, зокрема економічні кризи та геополітичні зміни, створюють нові можливості для інвестиційної діяльності. Однак для досягнення стійкого економічного зростання важливо враховувати специфіку сучасних тенденцій діджиталізації та проблеми, що виникають у сфері інвестицій.

Сучасні тенденції діджиталізації охоплюють багато технологій, серед яких штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), блокчейн, хмарні рішення та автоматизація процесів. ШІ і машинне навчання активно застосовуються для оптимізації бізнесу, покращення взаємодії з користувачами та аналізу даних, тоді як IoT створює можливості для підключення фізичних об'єктів до інтернету для збору та обміну даними. Технологія блокчейн забезпечує прозорість і безпеку транзакцій, а хмарні технології дозволяють зберігати та обробляти дані без необхідності дорогих фізичних серверів. Також важливими є кібербезпека, роботизація та розвиток швидкісних мереж 5G, що забезпечують нові можливості для автоматизації й інтеграції технологій у бізнес-процеси.

Розширена та віртуальна реальність (AR/VR), а також цифрові двійники змінюють підходи до навчання, маркетингу та промисловості, дозволяючи створювати нові продукти та покращувати ефективність діяльності підприємств. Разом із тим, діджиталізація вимагає постійного розвитку інфраструктури для забезпечення безпеки та захисту даних, що робить кіберзагрози важливим питанням для компаній. Загалом, ці технології не лише змінюють бізнес-процеси, але й впливають на повсякденне життя, створюючи нові можливості для зручності, інновацій та ефективності.

У сфері інвестицій, враховуючи сучасні тенденції діджиталізації, виникає низка проблем, пов'язаних зі швидким розвитком технологій і змінами на ринку. Однією з основних проблем є недостатня прозорість та безпека даних. З впровадженням блокчейну та цифрових платформ, де зберігаються великі обсяги інформації, стає важливим забезпечення належного рівня захисту даних та їх конфіденційності. Проте, кіберзагрози та високий ризик хакерських атак на фінансові системи можуть призвести до серйозних фінансових втрат для інвесторів, а також до втрати довіри до нових цифрових інструментів, таких як криптовалюти.

Спростити та прискорити роботу з великими масивами даних, забезпечити автоматизацію показників стосовно інноваційної та інвестиційної діяльності промислових підприємств, сприяти покращенню комунікації з відповідними стейкхолдерами та інституціями покликана діджиталізація. Категорія «діджиталізація» інтерпретується ученими як процес використання, застосування, перенесення та переведення інформації у цифровий формат; система збору, зберігання, аналізу даних, застосування штучного інтелекту; трансформація проникнення цифрових технологій щодо оптимізації бізнес-процесів. Ми під поняттям «діджиталізація» розумітимемо трансформаційні зміни, котрі мають на меті симбіоз оцифровування і відповідного програмного забезпечення. Зазначене потребує управління. Покращення якості управління процесом інноваційного розвитку промислових підприємств у контексті інвестиційної діяльності на сьогодні нероздільно пов'язане з його цифровою трансформацією. При розробці стратегії управління інвестиціями в умовах діджиталізації як в сфері промисловості, так і в інших сферах бізнесу, як правило, використовують два підходи. Перший підхід передбачає, що всі дії стосовно інновацій які відбуваються під час реалізації стратегії, є контрольованими. Однак, у зв'язку з частими та постійними змінами у зовнішньому середовищі така ситуація є короткостроковою. Другий підхід полягає у визначенні системного напрямку розвитку промислового виробництва шляхом управління як інвестиціями, так і інноваціями в умовах діджиталізації, який приводить до досягнення поставлених цілей.

У підсумку, діджиталізація економіки змінює саму природу інвестицій: успіх тепер залежить не лише від традиційних економічних показників, а й від здатності інвестора адаптуватися до нових технологічних умов, аналізувати швидкоплинні цифрові тренди та ефективно керувати ризиками, які раніше були непередбачуваними. Інвестування перетворюється на поєднання стратегічного мислення, технологічного розуміння та аналітики, де класичні правила гри поступаються місцем новим викликам і можливостям. Діджиталізація відкриває доступ до нових фінансових інструментів і платформ, роблячи ринок більш глобальним і конкурентним. Водночас вона змушує інвесторів постійно оновлювати знання, шукати нестандартні підходи та застосовувати інноваційні стратегії управління капіталом. У цьому сенсі сучасні інвестиції вже не можна розглядати як пасивну діяльність — вони стають інтегрованим процесом, де технології, аналітика та інтуїція формують ключ до успіху.

Висновки

Діджиталізація економіки має глибокий вплив на інвестиційну діяльність. Вона створює нові можливості для залучення капіталу, підвищує ефективність інвестиційних рішень і дозволяє знизити рівень ризику завдяки більш прозорим і автоматизованим процесам. Однак для реалізації потенціалу цифрових технологій необхідно вирішувати проблеми інфраструктури, правової системи та забезпечення кібербезпеки. У майбутньому діджиталізація економіки буде відігравати все важливішу роль у залученні інвестицій і стимулюванні економічного розвитку на глобальному рівні. Діджиталізація економіки створює нові можливості для інвестицій за допомогою технології ІІІ, блокчейн та хмарні сервіси, водночас підвищуючи ризики кіберзагроз і нестабільності цифрових активів. Вивчення цих тенденцій дозволяє розробляти ефективні стратегії управління інвестиційними ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Буреннікова Н. В., Віштак І. В. Деякі аспекти стратегічного управління інноваційним розвитком промислових підприємств у контексті діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 1. С. 22-32. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.1.22.31>.
2. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. Випуск №68. С.181
3. Мірошніченко Н.О., Стеценко А.Г. Цифровізація економіки: вплив на інвестиційний клімат в Україні. *Журнал сучасної економіки,* 2023. № 3. с. 101-115.
4. Фісуненко, П. А., & Атамас, О.П. *Сучасні аспекти забезпечення інвестиційної привабливості України крізь призму діджиталізації: аналітичний погляд.* Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2024. №11 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-03>

Ткачук Тетяна Василівна – провідний фахівець, асистент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету. Вінниця, Україна, e-mail: frater19902@gmail.com

Tkachuk Tetiana V. – leading specialist, assistant professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University. Vinnytsia, Ukraine, e-mail: frater19902@gmail.com

Ю.В. Терешко¹А.Д. Сечіна²

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МЕТАЛУРГІЙНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ESG-ІНДИКАТОРІВ

ТОВ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»

Анотація. У статті проведено аналітичну оцінку інвестиційного потенціалу підприємств металургійної галузі України з урахуванням ESG-індикаторів, проаналізовано фінансові показники, показники забезпечення ESG-критеріїв, виявлено основні ризики та запропоновано заходи підвищення інвестиційної привабливості в контексті сталого розвитку.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, металургійна галузь, ESG-індикатори, декарбонізація, CBAM, сталий розвиток

Abstract. In article an analytical assessment of the investment potential of Ukrainian metallurgical enterprises taking into account ESG indicators is carried out, financial indicators and indicators of compliance with ESG criteria are analyzed, main risks are identified and measures to enhance investment attractiveness in the context of sustainable development are proposed.

Keywords: investment potential, metallurgical industry, ESG indicators, decarbonization, CBAM, sustainable development

В сучасних умовах посилення глобальної конкуренції та прискорення переходу до низьковуглецевої економіки традиційна оцінка інвестиційного потенціалу підприємств металургійної галузі виключно на основі фінансових показників стає недостатньою. Інвестори дедалі більше звертають увагу на ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські), які суттєво впливають на доступ до інвестиційного капіталу, рівень ризиків та перспективи довгострокового розвитку компаній [1]. Для України металургійна галузь продовжує залишатися однією з провідних експортно-орієнтованих сфер економіки, однак вона стикається з комплексом серйозних викликів: необхідністю глибокої декарбонізації виробництва, зростанням вартості енергоресурсів та адаптацією до жорстких міжнародних регуляторних вимог (EU CBAM, CSRD, стандарти IFC). У зв'язку з цим аналітична оцінка інвестиційного потенціалу з обов'язковим урахуванням ESG-індикаторів набуває особливої актуальності.

Інвестиційний потенціал підприємства розуміється як інтегрована сукупність внутрішніх і зовнішніх можливостей, що дозволяють залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для підвищення ринкової вартості та реалізації стратегічних цілей. Класичні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу ґрунтуються на поєднанні кількісних фінансових показників і якісних характеристик (модель Дюпона, матриця BCG, методи дисконтованих грошових потоків) [2]. Для підприємств металургійної галузі ключовими фінансовими індикаторами є рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), чистий теперішній дохід (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), період окупності проєктів, а також показники ліквідності та фінансової стійкості.

Сучасний етап інвестиційного аналізу передбачає обов'язкове розширення оцінки за рахунок ESG-факторів, що рекомендовано міжнародними стандартами GRI та TCFD [3]. ESG-критерії розглядаються як важливі джерела ризиків і можливостей: екологічна складова (E) стосується зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, соціальна (S) — розвитку людського капіталу та соціальної відповідальності, а управлінська (G) — прозорості корпоративного управління та антикорупційної політики. За результатами

досліджень McKinsey Global Institute (2023), компанії з високими ESG-показниками залучають на 20–30% більше інвестицій, а їх ризик дефолту знижується приблизно на 15% [4]. Інтегральна оцінка проводиться за допомогою комбінованого індексу з диференційованими ваговими коефіцієнтами компонентів.

На підставі опрацювання статистичних даних та ключових галузевих показників за 2023–2025 роки, аналіз інвестиційного потенціалу підприємств металургійної галузі України виявляє неоднозначну динаміку: з одного боку, спостерігається помітне відновлення виробничих та експортних обсягів після кризового періоду, з іншого — зберігаються суттєві обмеження, пов'язані з недостатньою адаптацією до екологічних та регуляторних вимог. Обсяг реалізованої продукції підприємств металургійної галузі у 2024 році становив близько 250 млрд грн, що на 29,8% перевищує рівень 2023 року [5]. Експорт металопродукції - 250 млрд грн, забезпечуючи частку в структурі промислового експорту на рівні 37% [5]. Провідними підприємствами металургійної галузі залишаються Група «Метінвест», «АрселорМіттал Кривий Ріг» та «Запоріжсталь».

Фінансові показники металургійної галузі демонструють помітне покращення. Середня рентабельність активів (ROA) у 2024 році становила 8–10%, що на 3–5 п.п. вище рівня 2023 року, головним чином завдяки відновленню експортних поставок і сприятливій ціновій кон'юктурі на світовому ринку сталі. Рентабельність власного капіталу (ROE) зросла до 12–15%. Внутрішня норма прибутковості (IRR) типових інвестиційних проєктів модернізації коливається в межах 12–15%, що є прийнятним для галузі, але поступається середнім показникам «зелених» проєктів у країнах ЄС (18–22%). Загальний обсяг інвестицій у 2024 році досяг 60 млрд грн, продемонструвавши зростання на 20% порівняно з попереднім роком, причому більша частина коштів була спрямована на заходи декарбонізації та підвищення енергоефективності виробництва.

Хоча фінансові показники відображають позитивну динаміку відновлення, сучасні інвестори все частіше оцінюють підприємства не лише за рівнем прибутковості та ліквідності, а й за здатністю відповідати вимогам сталого розвитку і мінімізувати регуляторні ризики. У зв'язку з цим наступним кроком аналізу є оцінка ESG-індикаторів, які сьогодні відіграють визначальну роль у доступі до «зеленого» фінансування та зниженні ризиків, зокрема пов'язаних із запровадженням механізму CBAM з 2026 року.

Для підприємств металургійної галузі E-індикатори включають викиди CO₂ на тонну сталі (глобальний середній: 1,85 т/т у 2023 році, за World Steel Association), частку відновлюваної енергії (середній показник ЄС: 25% у 2024 році) та рівень переробки відходів. S-індикатори: рівень травматизму (середній у галузі: 2,5 випадки на 100 працівників у 2023 році, за ILO), соціальні інвестиції. G-індикатори: прозорість звітності (відповідність ISO 37001).

Аналіз ESG-показників вказує на значне відставання галузі за екологічною складовою. Викиди вуглекислого газу на тонну сталі в Україні становлять приблизно 2,0 т/т, що перевищує глобальний середній показник 1,85 т/т [6]. Частка відновлюваної енергії в енергобалансі металургійних підприємств залишається низькою — лише 10%, тоді як у країнах ЄС цей показник сягає 25% [7]. Рівень використання металобрухту та переробки відходів коливається в межах 35–40%, що також нижче європейських значень 45–50% [6].

Соціальна складова демонструє помірне покращення: рівень виробничого травматизму знизився до 2,8 випадків на 100 працівників (порівняно з 3,2 у 2023 році) [8], хоча все ще перевищує глобальний середній показник. Витрати на соціальні програми становлять 1,2–1,8% від загальних операційних витрат, що суттєво поступається середньоєвропейському рівню 2–3% [6]. Корпоративне управління поступово розвивається: частка підприємств, які регулярно публікують ESG-звіти, зросла з 40% у 2022 році до 60% у 2024 році [9]. Водночас ESG-рейтинг більшості українських металургійних компаній за шкалою MSCI та Sustainalytics залишається на рівні BBB–BB [10].

Саме екологічна складова (E) є найбільш критичною з огляду на найближчі регуляторні зміни. За результатами аналізу можна стверджувати, що найбільшим ризиком для металургійної галузі є CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism): з 2026 року імпорту сталі до ЄС обкладатиметься вуглецевим митом (до 30–50 €/т CO₂), що може знизити конкурентоспроможність українських експортерів на 15–25% (за оцінкою McKinsey

2023). За даними Єврокомісії, український експорт сталі до ЄС у 2024 році становив 3 млн т (зростання на 25% до 2023 року), але без активної ESG-адаптації цей показник може скоротитися на 20% вже до 2030 року [5].

Таким чином, низькі екологічні показники не лише обмежують доступ до «зеленого» фінансування, а й створюють пряму загрозу експортним доходам. Це підкреслює необхідність невідкладного впровадження заходів з декарбонізації та підвищення ESG-рейтингу. Переходячи до практичних рекомендацій, розглянемо конкретні кроки, які дозволять підприємствам металургійної галузі України суттєво покращити інвестиційний потенціал та мінімізувати ризики CBAM.

Практичні рекомендації для підвищення інвестиційного потенціалу з урахуванням забезпечення ESG-індикаторів:

1. Розробка та публікація ESG-звітності за стандартами GRI та TCFD (рекомендація для компаній з експортною орієнтацією).

2. Впровадження «зелених» технологій: перехід на електросталеплавильне виробництво, використання водневої металургії, збільшення частки брухту у шихті до 40–50%.

3. Залучення «зеленого» фінансування: зелений борг, ESG-облігації, гранти від EBRD, IFC, EU Just Transition Fund.

4. Формування внутрішньої ESG-стратегії з чіткими KPI (зниження викидів CO₂ на 30% до 2030 року, досягнення 25% частки відновлюваної енергії до 2028 року).

5. Партнерство з міжнародними організаціями для проходження ESG-аудиту та підвищення рейтингу (MSCI, Sustainalytics, CDP).

Отримані результати свідчать, що інвестиційний потенціал підприємств металургійної галузі України значною мірою залежить від швидкості та ефективності інтеграції ESG-індикаторів у систему стратегічного управління. Підприємства, які демонструють реальний прогрес у декарбонізації, соціальній відповідальності та вдосконаленні корпоративного управління, отримують відчутну перевагу при залученні інвестиційного капіталу. У період 2026–2030 років визначальним фактором конкурентоспроможності стане повна відповідність вимогам механізму CBAM та «Зеленого курсу» Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McKinsey Global Institute. The net-zero transition: What it would cost, what it could bring. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-net-zero-transition-what-it-would-cost-what-it-could-bring> (дата звернення: 03.03.2026).

2. Кабінет Міністрів України. Енергетична стратегія України на період до 2050 року: Розпорядження № 373-р від 21.04.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.03.2026).

3. Wheelen T. L. et al. Strategic Management and Business Policy. 16th ed. Pearson, 2024. 912 с.

4. GRI Standards. Global Reporting Initiative. Amsterdam, 2021. URL: <https://www.globalreporting.org/standards/> (дата звернення: 25.02.2026).

5. Державна служба статистики України. Промислове виробництво у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 03.03.2026).

6. World Steel Association. Steel Statistical Yearbook 2023. Brussels, 2024. URL: <https://worldsteel.org/steel-topics/statistics/steel-statistical-yearbook/> (дата звернення: 04.03.2026).

7. IRENA. Renewable Energy Statistics 2024. Abu Dhabi, 2024. URL: <https://www.irena.org/Publications/2024/Jul/Renewable-Energy-Statistics-2024> (дата звернення: 04.03.2026).

8. International Labour Organization (ILO). World Employment and Social Outlook: Trends 2024. Geneva, 2024. URL: <https://www.ilo.org/publications/world-employment-and-social-outlook-trends-2024> (дата звернення: 04.03.2026).

9. KPMG. Survey of Sustainability Reporting 2024. Amsterdam, 2024. URL: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/survey-of-sustainability-reporting.html> (дата

звернення: 04.03.2026).

10. MSCI. ESG Ratings Methodology. New York, 2024. URL: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings> (дата звернення: 05.03.2026).

¹ **Терешко Юлія Володимирівна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, бізнес-інжинірингу та проектного менеджменту ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», e-mail: yugat@ukr.net

Tereshko Yuliia V. - Candidate of economic sciences, Associate professor, Associate professor of the Department of applied economics, business engineering and project management, LLC «TECHNICAL UNIVERSITY METINVEST POLYTECHNIC». e-mail: yugat@ukr.net

² **Сечіна Аліна Дмитрівна**, здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю С1 «Економіка» ОПП «Аналітика економічних даних», ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА».

Sechina Alina D. - student of the first (bachelor's) level of higher education in specialty S1 "Economics", EPP "Economic Data Analytics", LLC "TECHNICAL UNIVERSITY METINVEST POLYTECHNIC".

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КЛІМАТ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Державний торговельно-економічний університет

Анотація: У роботі досліджено стан та динаміку інвестиційного клімату в Україні в умовах повномасштабної війни, зокрема проаналізовано ключові сектори залучення капіталу та структуру іноземних інвесторів. Окреслено головні бар'єри, що стримують надходження фінансування та розкрито мотивацію інвесторів, які готові приймати високі поточні ризики заради значної прибутковості у майбутньому.

Ключові слова: інвестиційний клімат; прямі іноземні інвестиції; інвестиційна привабливість; інвестиційні ризики

Abstract: The paper examines the state and dynamics of the investment climate in Ukraine in the context of full-scale war, in particular analyzing key sectors for capital attraction and the structure of foreign investors. It outlines the main barriers that hinder the inflow of financing and reveals the motivation of investors who are willing to accept high current risks for the sake of significant future returns.

Keywords: investment climate; foreign direct investment; investment attractiveness; investment risks

Інвестиції – це фундаментальне джерело економічного розвитку, стабільності та ринкової конкурентоспроможності, які забезпечують не лише приплив фінансового капіталу, а й новітніх технологій та передового управлінського досвіду. Для підтримки високої інтенсивності інвестиційної діяльності критично важливим є сприятливий інвестиційний клімат, який слугує одним із головних індикаторів ефективності діяльності з економічного розвитку.

Історично склалося так, що протягом усього періоду свого існування Україна не досягала високих стандартів інвестиційного клімату через низку об'єктивних причин та структурних викликів, з якими держава стикалася на різних етапах розвитку. Однак попри складні умови повномасштабної війни, сучасна ситуація демонструє обережний оптимізм. Згідно з результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації «Індекс інвестиційної привабливості України», інтегральний показник Індексу у 2025 році становив 2,70 бала з 5 можливих (проти 2,49 бала у 2024 році). Таким чином, показник майже досяг довоєнного рівня кінця 2021 року, який становив 2,73 бала [1]. Ця позитивна динаміка є свідченням посилення довіри бізнесу до українського ринку та стабілізації базових інвестиційних умов, що стало можливим завдяки потужній міжнародній підтримці, збереженню внутрішнього попиту та платоспроможності населення.

Наразі головними драйверами інвестиційного процесу в Україні виступають вітчизняні компанії та ті іноземні фірми, які вели свою діяльність і мали власні виробничі потужності ще до початку повномасштабного вторгнення. За даними НБУ, на кінець 2024 року чистий приплив прямих іноземних інвестицій склав 3,33 млрд доларів США, а загальний обсяг накопичених ПІІ сягнув 54,6 млрд доларів [2]. Левова частка цих надходжень – це реінвестовані доходи міжнародних компанії, що вже працюють на українському ринку. Серед них: Carlsberg, Cersanit, Kronospan, Laude, Nestle, Phillip Morris, Velux [3]. Географічна структура надходжень свідчить, що основними країнами-інвесторами виступають Кіпр (31,6%), Нідерланди (20,9%), Великобританія (5%), Швейцарія (4,3%), Німеччина (4,1%), Австрія (3,6%), Франція (2,8%), Люксембург (2,0%) [4].

Воєнний стан суттєво ускладнив підходи інвесторів до вибору об'єктів інвестування. Руйнування бізнес-майна, звуження внутрішнього ринку та підвищенні ризики змушують

інвесторів більш зважено оцінювати перспективи вкладень. У таких умовах капітал переважно спрямовується в ті сфери, де війна створила новий попит або є можливості для інноваційних рішень. З огляду на специфіку сучасного бізнес-середовища, помітним є зростання інтересу до підприємств військово-промислового комплексу. Це пов'язано із прагненням виробників скоротити логістичні ланцюги, бути поблизу місць споживання продукції та випробування нових технологій. Паралельно змінюються пріоритети у розвитку суміжних галузей: зростає роль трансформації транспортних потоків, модернізації логістичної інфраструктури, розвитку складських потужностей та систем транспортування. Окремим перспективним напрямом є виробництво будівельних матеріалів (цементу, скла, металоконструкцій), що зумовлено підготовкою до масштабних проєктів відновлення після закінчення бойових дій [5]. Галуzeвий розподіл інвестиційних угод за 2024 рік яскраво підтверджує ці тенденції:

- В секторі ІТ, технологій та телекомунікацій було укладено 41 угоду на 496 млн доларів;
- В будівництві та нерухомості – 29 угод на 202 млн доларів;
- В сільському господарстві – 11 угод на 129 млн доларів;
- В добувній промисловості – 8 угод на 102 млн доларів [6].

Незважаючи на певні ознаки відновлення притоку іноземного капіталу, в умовах воєнного стану зберігається підвищення обережності іноземних інвесторів. За даними щорічного опитування ЄБА, ключовими бар'єрами залишаються воєнні дії на території держави, ризики руйнувань майна та безпеки персоналу, високий рівень корупції, недостатня ефективність судової системи, а також дефіцит кадрів через міграційні процеси та валютні обмеження [1]. Водночас існують далекоглядні інвестори, які готові приймати високі поточні ризики заради потенційно високої віддачі у майбутньому. Їхня мотивація ґрунтується на чіткому розрахунку: кожен долар, вкладений в Україні сьогодні, після перемоги може трансформуватися у 3 долари, а після повноправного вступу держави до ЄС – у 5 доларів [5].

Для підтримки та стимулювання інвестиційної активності держава реалізує комплекс заходів. Головним сприятливим фактором є безповоротний курс на євроінтеграцію, що супроводжується гармонізацією національного законодавства з нормами Європейського Союзу. Важливим досягненням стала масштабна диджиталізація державних послуг, яка значно пришвидшила процеси відкриття бізнесу, отримання довідок та підвищила загальну прозорість системи. З 2022 року активно впроваджується політика дерегуляції: скасування значної кількості ліцензій і дозволів, що відчутно знизило адміністративний тиск на підприємців. Додатковими стимулами є оновлення законодавства у сферах публічно-приватного партнерства і факторингу, а також чинні преференційні умови міжнародної торгівлі та «транспортний безвіз», який спрощує доступ товарів ринку завдяки зниженню ввізних мит [7; 8].

Отже, економіка України сьогодні – це унікальне середовище, в якому одночасно поєднуються високі ризики та можливості. Потужний аграрний і промисловий потенціал, наявність висококваліфікованих фахівців та вигідне географічне розташування формують унікальні перспективи розвитку ринкової позиції, які практично неможливо знайти на більш стабільних, але вже перенасичених ринках. Для виведення інвестиційного клімату на якісно новий рівень необхідне подолання наявних бар'єрів шляхом продовження структурних реформ, вступу до ЄС та залучення міжнародної підтримки, яка матиме стратегічне значення не тільки для України. Вирішальну роль у цьому процесі відіграватиме гармонізація інтересів та зусиль держави, бізнесу і громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. InVenture. Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році зріс до довоєнного рівня. *Інвестиції в Україну* - сайт про інвестиції InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-u-2025-roci-zris-do-dovoyennogo-rivnya> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Юридична газ. Інвестиційний клімат в Україні: виклики та перспективи 2025 року. НААУ.

URL: <https://unba.org.ua/publications/9914-investicijnij-klimat-v-ukraini-vikliki-ta-perspektivi-2025-roku.html> (дата звернення: 21.02.2026).

3. Щербина А. Хто та скільки інвестує в Україну серед міжнародного та українського бізнесу – Forbes.ua. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/money/investuyut-popri-viynu-khto-ta-skilki-vkladae-v-ukrainu-sered-mizhnarodnogo-ta-ukrainskogo-biznesu-oglyad-vid-investanalitika-artema-shcherbini-08122023-17779> (дата звернення: 21.02.2026).

4. Семенюк Т. У 2024-му чистий приплив іноземних інвестицій склав \$3,8 млрд: які основні країни-інвестори. *The Page*. URL: <https://thepage.ua/ua/news/u-2024-mu-ukrayina-zaluchila-dollar38-mlrd-pii-osnovni-krayini-investori-or> (дата звернення: 21.02.2026).

5. Іщенко А. Іноземні інвестиції в Україну зростають: хто та чому вкладає кошти в українські компанії – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн* – *delo.ua*. URL: <https://delo.ua/finance/inozemni-investiciyi-v-ukrayinu-zrostayut-xto-ta-comu-vkladaje-kosti-v-ukrayinskii-biznes-434157/> (дата звернення: 21.02.2026).

6. Кисляк Р. Топ-4 галузі української економіки, куди вкладались інвестори в 2024 році – Delo.ua. *Останні новини України та світу онлайн* – *delo.ua*. URL: <https://delo.ua/news/top-4-galuzi-ukrayinskoyi-ekonomiki-kudi-vkladalis-investori-v-2024-roci-441997/> (дата звернення: 21.02.2026).

7. Шабельников А. Інвестиції у війсьній Україні: підсумки-2025 та орієнтири-2026. НААУ. URL: <https://unba.org.ua/publications/11176-investicii-u-voennij-ukraini-pidsumki-2025-ta-orientiri-2026.html> (дата звернення: 21.02.2026).

8. Коваленко О. Заважає не лише війна. Бізнес назвав головні бар'єри для інвестицій – дослідження. *NV бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/rezultati-indeksu-investiciynoji-privablivosti-ukrajini-2025-vid-eba-50563089.html> (дата звернення: 21.02.2026).

Самойленко Діана Ігорівна, здобувачка ОС «магістр», Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, e-mail: samojlenkodiana461@gmail.com

Гуляєва Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Samoilenko Diana I. – master's degree candidate, State University of Trade and Economics, Kyiv, e-mail: samojlenkodiana461@gmail.com

Huliaieva Natalia M. – Candidate of Economic Sciences, Professor, State University of Trade and Economics, Kyiv

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Державний торговельно-економічний університет

Анотація У статті проведено порівняльний аналіз інструментів та механізмів державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні та Німеччині. Досліджено особливості німецької моделі ордолібералізму та української моделі стимулювання інвестицій в умовах воєнного стану. Визначено перспективні напрями адаптації європейського досвіду для підвищення інвестиційної привабливості України.

Ключові слова: інвестиційна діяльність; державне регулювання; євроінтеграція; інвестиційні ризики; Німеччина; Україна.

COMPARATIVE ANALYSIS OF STATE REGULATION MODELS OF INVESTMENT ACTIVITY IN UKRAINE AND GERMANY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Abstract The article provides a comparative analysis of the instruments and mechanisms of state regulation of investment activity in Ukraine and Germany. The features of the German model of ordoliberalism and the Ukrainian model of stimulating investment under martial law are studied. The promising directions of adaptation of European experience for increasing the investment attractiveness of Ukraine are determined.

Keywords: investment activity; state regulation; European integration; investment risks; Germany; Ukraine.

В умовах отримання Україною статусу кандидата у члени ЄС та необхідності масштабного повоєнного відновлення економіки, трансформація національної інвестиційної політики набуває критичного значення. Досвід Німеччини як лідера європейської економіки з розвиненими інституційними механізмами підтримки інвесторів є еталонним для адаптації українського законодавства та підвищення інвестиційної привабливості об'єктів інвестування [1]. Особливої актуальності це набуває в контексті необхідності гармонізації вітчизняного інституційного середовища із європейськими стандартами, де німецька модель виступає орієнтиром стабільності та прогнозованості для капіталу [2].

Як зазначають у своїх працях Н.М. Гуляєва та І.О. Бланк, ефективність інвестиційного менеджменту на державному рівні визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а насамперед створенням надійної системи захисту прав інвесторів та мінімізацією системних ризиків [1]. Саме тому порівняльний аналіз систем державного регулювання України та Німеччини формує базисні підходи в успішній практиці і стратегічному баченні переходу від моделі екстреного стимулювання до моделі стійкого інституційного розвитку. Такий підхід створює фундамент для інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості та забезпечує умови для довгострокового економічного зростання в умовах євроінтеграційних процесів [3].

Фундаментальною основою німецької моделі державного регулювання є концепція ордолібералізму, сформована Фрайбурзькою школою. Згідно з цією концепцією роль держави визначається не в прямому втручанні в ринкові процеси, а у створенні та підтримці жорсткого раціонального «господарського порядку» (Ordnungspolitik) [2]. Держава виступає гарантом стійкості функціонування ринкових механізмів, забезпечуючи стабільність грошової системи, захист приватної власності та вільної конкуренції. Такий підхід мінімізує інституційну невизначеність для інвесторів, оскільки державна

інвестиційна політика є прогнозованою та позбавленою волонтаристських впливів. Це забезпечує високу надійність систем формування довгострокових інвестиційних ресурсів, захищеність отриманої від вкладень капіталу віддачі, в умов її репатріації при здійсненні міжнародних інвестицій [4].

Практична реалізація цієї моделі базується на потужному інституційному каркасі, центральне місце в якому посідає банківська група KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau). KfW діє як стратегічний агент розвитку, забезпечуючи пільгове фінансування через систему комерційних та муніципальних банків (зокрема, Sparkassen та Volksbanken), що дозволяє доводити інвестиційні ресурси до кінцевого споживача з мінімальними транзакційними витратами. Особливістю німецької системи є відсутність надмірних прямих податкових пільг; натомість акцент робиться на застосуванні методів прискореної амортизації проєктних активів, державній підтримці науково-дослідних розробок (R&D) та розгалуженій мережі регіональних інвестиційних локальних інституцій у вигляді агентств [5]. Така багаторівнева система інституційної підтримки забезпечує достатню стійкість економіки Німеччини до циклічних потрясінь та робить її еталоном для країн, що перебувають у процесі трансформації інвестиційних систем [6].

Сучасна українська модель державного регулювання перебуває на етапі переходу від фрагментарних податкових пільг до системного стимулювання інвестиційної активності. Основним інструментом підтримки ліквідності та інвестиційних потреб малого і середнього бізнесу (МСБ) стала державна програма «Доступні кредити 5-7-9%». Вона функціонує через механізм часткової компенсації відсоткової ставки, що фактично наслідує німецький досвід здешевлення кредитних ресурсів через державні фонди [6]. Проте, на відміну від стабільної німецької системи, українська модель змушена працювати в умовах обмеженого внутрішнього капіталу, що підвищує роль держави як гаранта виконання зобов'язань перед банками-партнерами [4].

Для залучення великих інвестиційних проєктів (від 12 млн євро) Україна застосовує спеціальні правові режими функціонування, зокрема Закон «Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні», та розвиває мережу інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, створення індустріальних парків зокрема. Суб'єкти господарювання включенні в такі зони особливих умов діяльності отримують звільнення від ПДВ та ввізного мита на обладнання, що є агресивним інструментом фіскального стимулювання. Це відрізняє український підхід від німецького, де акцент зміщено на інфраструктурну підготовку територій та високу якість адміністрування [5]. Водночас, згідно з концепцією інвестиційного менеджменту І. О. Бланк, такі стимули є критично необхідними для компенсації воєнних та суверенних ризиків, з якими стикаються інвестори на вітчизняному ринку [1].

Порівняльний аналіз моделей страхування інвестицій виявляє суттєву відмінність у джерелах покриття втрат від ризиків. У Німеччині страхування зовнішніх інвестицій німецьких компаній здійснюється при отриманні державних гарантій та участю агентства Euler Hermes, що дозволяє бізнесу впевнено масштабуватися на міжнародних ринках. Україна, в умовах воєнного стану формує власну систему страхування, спираючись на підтримку міжнародних фінансових інституцій, таких як MIGA (Світовий банк) та DFC (США) [3]. Ці організації створюють фонди страхування від політичних та воєнних ризиків, що стимулює залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ).

Створення національного механізму страхування воєнних ризиків за підтримки європейських фондів є одним із стратегічних аспектів гармонізації з моделлю ЄС. Впровадження таких інструментів дозволяє Україні поступово вирівнювати «ризиковий ландшафт» порівняно з Німеччиною, переходячи від моделі екстреної підтримки до довгострокової інституційної надійності. Це відповідає вимогам євроінтеграційного руху та сприяє підвищенню оцінки інвестиційної привабливості об'єктів за міжнародними стандартами [7].

Наведений порівняльний аналіз моделей державного регулювання інвестиційної діяльності в Україні та Німеччині дозволяє дійти висновку, що ключовою відмінністю є рівень інституційної зрілості та стабільності «господарського порядку». Якщо німецька модель орієнтована на підтримку саморегульованих ринкових механізмів та

довгострокове фінансування через мережу банків розвитку (KfW), то українська система наразі вимушено фокусується на агресивних фіскальних стимулах та компенсаційних механізмах для нівелювання надвисоких ризиків [2].

Основними векторами адаптації німецького досвіду для України в контексті євроінтеграції можуть стати:

1. **Трансформація від «пільг» до «інституцій»:** поступовий перехід від надання індивідуальних податкових преференцій до створення загальних сприятливих умов (стабільне правосуддя, захист прав власності, спрощення адміністрування), що є базовою вимогою для залучення інституційних інвесторів з ЄС [5].
2. **Розбудова системи страхування воєнних ризиків:** створення національного агентства за зразком німецького Euler Hermes, але з акцентом на мультидонорську підтримку (MIGA, DFC), що дозволить вирівняти інвестиційний клімат України з європейськими стандартами безпеки капіталу [3].
3. **Посилення ролі муніципальних фінансів:** залучення досвіду німецьких ощадних кас (Sparkassen) для кредитування регіональних інвестиційних проєктів та розвитку індустриальних парків як точок локального економічного зростання, не виключаючи застосування локальних схем краудфандингу при формуванні інвестиційного капіталу [6].

Таким чином, гармонізація українського інвестиційного законодавства з нормами ЄС та впровадження елементів німецької моделі ордолібералізму сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості вітчизняного підприємницького середовища, забезпечуючи інтеграцію українського бізнесу в європейські ланцюги доданої вартості та стійке повоєнне відновлення [1].

Порівняльний аналіз свідчить, що Україна вже впроваджує елементи німецької моделі, зокрема через розвиток індустриальних парків та створення систем стимулювання великих інвесторів (закон про «інвестнянь»), дієвих мотиваційних механізмів та сучасних систем правового захисту. Зважаючи на те, що досвід Німеччини вчить, що інституційна стабільність та захист прав власності є вагомими чинниками, ніж тимчасові преференції перехід від моделі «інституційної надійності» стане пріоритетним шляхом для України і забезпечить повноцінну інтеграцію у європейський інвестиційний простір [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І. О., Гуляєва Н. М., Вавдійчик І. М. Інвестиційний менеджмент : підручник. У 3-х ч. Ч. 1. Київ : ДТЕУ, 2023. 376 с.
2. Eucken W. Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen : Mohr Siebeck, 2004. 412 s.
3. OECD Investment Policy Reviews: Ukraine 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 156 p.
4. Гавкалова Н. Л., Бардаш С. В. Державне регулювання інвестиційної діяльності в умовах трансформаційних змін. Харків : ХНЕУ, 2023. 214 с.
5. Sinn H.-W. The German Model: Lessons for Post-War Reconstruction. Munich : Ifo Institute, 2023. 45 p.
6. Качула С. В. та ін. Інвестиційний менеджмент : навч. посіб. (практикум). Дніпро : Монолит, 2022. 250 с.
7. Квасній Л., Ворончак І., Квасній З., Солтисік О. Інвестиційний менеджмент : методичні матеріали до практичних занять. Дрогобич : ДДПУ ім. І. Франка, 2025. 88 с.

Вороніна Ірина Олександрівна, здобувачка другого рівня вищої освіти, студентка 1 курсу ОС «Магістр», Державний торговельно-економічний університет, м. Київ, i.voronina_ftm_6m_25_m_d@knute.edu.ua.

Гуляєва Наталія Миколаївна, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ.

Voronina Iryna Oleksandrivna, Master student, State University of Trade and Economics, Kyiv, i.voronina_ftm_6m_25_m_d@knute.edu.ua.

Huliaieva Nataliia Mykolaivna, PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Enterprise Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv.

Залучення приватного капіталу в сектори подвійного призначення: новий пріоритет інвестиційної політики України

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація. Розглядається стратегічна трансформація інвестиційної політики України у 2025-2026 роках. Основна увага приділена переходу до фінансування високотехнологічних секторів подвійного призначення (dual-use), аналізу діяльності кластера Bravel, новим інструментам Ukraine Investment Framework (UIF) та реформам у сфері експортного контролю та страхування воєнних ризиків.

Ключові слова: міжнародні економічні відносини; сектори подвійного призначення (dual-use); Defense Tech; MilTech; приватні інвестиції; венчурний капітал; Ukraine Investment Framework (UIF); Bravel; страхування воєнних ризиків; скринінг ПІІ; оборонний експорт; Ukraine Facility.

Attracting private capital into dual-purpose sectors: a new priority for Ukraine's investment policy

Abstract. The strategic transformation of Ukraine's investment policy in 2025-2026 is considered. The main attention is paid to the transition to financing of high-tech dual-use sectors, analysis of the activities of the Bravel cluster, new instruments of the Ukraine Investment Framework (UIF), and reforms in the field of export control and insurance of military risks.

Keywords: international economic relations; dual-use sectors; Defense Tech; MilTech; private investment; venture capital; Ukraine Investment Framework (UIF); Bravel; military risk insurance; FDI screening; defense exports; Ukraine Facility.

Станом на початок 2026 року оборонно-промисловий комплекс України еволюціонував із механізму виживання у провідний сегмент економіки, що генерує високу додану вартість. Частка видатків на оборону та безпеку становить понад 26,3% ВВП України, що є найвищим показником у світі та забезпечує стабільний внутрішній ринок для приватних виробників. Економіка України у 2025 році продемонструвала зростання на 2,2%, попри інтенсивні атаки на енергетичну інфраструктуру, значною мірою завдяки активізації виробництва оборонної продукції та металургії [1].

На відміну від традиційного ОПК, сектори подвійного призначення (безпілотні системи, ШІ-платформи, засоби зв'язку) демонструють високу масштабованість, оскільки їхні технології знаходять застосування в цивільній логістиці, агросекторі та енергетиці [2]. Створення нових робочих місць та модернізація виробничих ліній у цих галузях стають фундаментом для повоєнного відновлення, де інновації, протестовані на полі бою, трансформуються в комерційні продукти для глобального ринку [3].

Ключовим фінансовим інструментом залучення інвестицій стала програма Ukraine Facility обсягом €50 млрд. [4]. 5 березня 2026 року Керівний комітет Ukraine Investment Framework (UIF) схвалив пакет із восьми програм на суму €1,5 млрд, які, за оцінками ЄС, дозволять залучити до €3,4 млрд додаткових приватних інвестицій протягом наступних трьох років [5].

Революційною зміною стало те, що вперше в межах UIF фінансування було офіційно відкрито для індустрій подвійного призначення. До переліку допустимих для інвестування напрямів увійшли виробництво дронів нового покоління, передові навігаційні та комунікаційні системи, аерокосмічні технології та критично важливі металургійні потужності [6]. Це сигналізує про інтеграцію українського dual-use сектору в ширший європейський промисловий контур [7].

До реалізації програм UIF залучено нових потужних партнерів, серед яких фінська агенція Finnvera, французька та італійська, що перетворює платформу на багатосторонній

інструмент залучення європейського капіталу. Станом на березень 2026 року UIF уже розподілив близько 90% своєї загальної ємності фінансових інструментів [8].

Діяльність державного кластера оборонних технологій призвела до стрімкого зростання обсягів приватних інвестицій у сектор: з \$1,1 млн у 2023 році до \$105,2 млн у 2025 році [9]. Протягом 2025 року понад 50 українських оборонних стартапів залучили венчурне та ангельське фінансування [10].

Українські команди у 2025 році забезпечили близько третини (33%) усіх інвестицій ранніх стадій (Pre-seed, Seed, Series A) у секторі Defense Tech всієї Європи, включаючи Велику Британію [11]. Середній розмір угоди на стадії Pre-seed зріс із \$215 тис. у 2023 році до \$718 тис. у 2025 році [12].

Символом зрілості ринку став кейс компанії UForce, яка 5 березня 2026 року залучила \$50 млн інвестицій (раунд очолили Shield Capital та Lakestar) за оцінки понад \$1 млрд [12]. UForce стала першим українським оборонним «єдинорогом», що об'єднує дев'ять компаній-розробників, включаючи виробника морських дронів Magura V5.

4. Регуляторні стимули: лібералізація експорту та скринінг інвестицій

Важливою умовою для інвесторів стало відкриття можливостей експорту, що забезпечує валютну виручку та окупність проєктів (прогнозований IRR на рівні 12-18%) [13].

З 8 січня 2026 року набула чинності Постанова КМУ №6, яка скоротила термін отримання дозволів на міжнародні передачі товарів подвійного призначення до 15 календарних днів у межах міжнародних договорів [14]. 8 лютого 2026 року Президент Володимир Зеленський анонсував відкриття 10 міжнародних центрів експорту української зброї та технологій у Європі (зокрема у країнах Балтії та Північної Європи) протягом 2026 року [15].

Паралельно 28 січня 2026 року Уряд ухвалив Постанову №97 про створення Міжвідомчої комісії з питань скринінгу прямих іноземних інвестицій (ПІІ) [16]. Комісія забезпечує прозору перевірку іноземного капіталу в стратегічних секторах згідно зі стандартами ЄС.

Відсутність доступного страхування була головною перешкодою для капіталу. У 2026 році в Україні сформовано гібридну систему захисту [17]:

1. Державне страхування (ЕКА): З 1 січня 2026 року діє механізм через Експортно-кредитне агентство (ЕКА), на який у бюджеті закладено 1 млрд грн. Програма передбачає компенсацію збитків від ракетних/дронових атак до 10 млн грн на об'єкт при страховій ставці лише 0,5% [18].
2. Міжнародні гарантії: Агенція MIGA станом на липень 2025 року видала гарантій на \$448 млн [19], а американська пропонує покриття до \$1 млрд на окремий проєкт [19].
3. European Flagship Fund: Триває формування спеціалізованого фонду (European Flagship Fund for the Reconstruction of Ukraine) з цільовим капіталом €500 млн до середини 2026 року для прямих інвестицій в акціонерний капітал dual-use компаній [20].

Динаміка інвестиційного ландшафту (2023–2025)

Параметр	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Приватні інвестиції в Defense Tech	\$5 млн.	~\$40 млн.	\$105,2 млн.
Середній Pre-seed чек	\$215 тис.	\$450 тис.	\$718 тис.
Кількість профінансованих стартапів	<10	~25	>50
Частка України в ранніх DefTech інвестиціях Європи	~2%	~15%	~33%

Таким чином, Україна у 2026 року перетворилася на глобальний хаб оборонних інновацій. Поеднання фінансових гарантій ЄС (UIF), активності венчурних фондів (Brave1) та радикальної дерегуляції експорту створює унікальне вікно можливостей для приватного капіталу. Сектор подвійного призначення стає не лише гарантом безпеки, а й локомотивом повоєнної технологічної модернізації держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ukraine's GDP grew by 2.2% in 2025 – Ministry of Economy. URL: <https://gmk.center/en/news/ukraine-s-gdp-grew-by-2-2-in-2025-ministry-of-economy/>.

2. Securing Ukraine's Future in Europe: Ukraine's Defense Industrial Base – An Anchor for Economic Renewal and European Security. URL: <https://www.cfr.org/articles/securing-ukraines-future-in-europe-ukraines-defense-industrial-base-an-anchor-for-economic-renewal-and-european-security>.
3. Ukraine's emerging defense export strategy: What investors and defense companies need to know. URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2026/march/5/ukraine-emerging-defense-export-strategy>.
4. Plan for the Ukraine Facility. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/en/home/>.
5. EU approves new EUR 1.5 billion investment package to support Ukraine's recovery, reconstruction, and modernization: Ministry of Economy, Environment and Agriculture. URL: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/minekonomiky-ies-zatverdyy-novy-paket-investytsii-na-15-mlrd-dlia-pidtrymky-vidnovlennia-rekonstruktsii-ta-modernizatsii-ukrainy>.
6. Ukraine Investment Framework Approves New €1.5 Billion Package Focused on Dual-Use Technologies. URL: <https://inventure.com.ua/en/news/ukraine/ukraine-investment-framework-approves-new-euro1.5-billion-package-focused-on-dual-use-technologies>.
7. Ukraine Investment Framework. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/countries/ukraine/ukraine-investment-framework_en.
8. EU unveils new €1.5 billion investment boost to drive Ukraine's recovery, reconstruction and modernisation. URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-unveils-new-%E2%82%AC15-billion-investment-boost-drive-ukraine%E2%80%99s-recovery-reconstruction-and_en?s=232.
9. Brave1 запускає нову грантову програму для українських виробників компонентів. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/brave1-backs-the-future-of-ukrainian-defense-tech>.
10. Українські оборонні стартапи залучили понад \$105 млн інвестицій в 2025 році: дані Brave1. URL: <https://thedefender.media/uk/2025/12/brave1-investments-highlights-2025/>.
11. Why Global Investors Are Pouring Millions Into Ukraine's Combat-Tested Defense Tech. URL: <https://united24media.com/business/why-global-investors-are-pouring-millions-into-ukraines-combat-tested-defense-tech-14276>.
12. Defense company UFORCE raises \$50 mln and increases valuation to over \$1 bln – media. URL: <https://en.interfax.com.ua/news/general/1149548.html>.
13. Ukraine's \$524B Reconstruction: MilTech, Agriculture, Minerals, and Digital — Where the U.S. and Europe Invest. URL: <https://uatv.ua/en/ukraine-s-524b-reconstruction-miltech-agriculture-minerals-and-digital-where-the-u-s-and-europe-invest/>.
14. Ukraine simplifies import/export of military and dual-use goods. URL: <https://www.kinstellar.com/news-and-insights/detail/4046/ukraine-simplifies-importexport-of-military-and-dual-use-goods>.
15. Ukraine to open 10 weapons export centers in Europe in 2026 in major wartime policy shift. URL: <https://kyivindependent.com/ukraine-to-open-10-weapons-export-centers-in-europe-in-2026-zelensky-says/>.
16. Скринінг прямих іноземних інвестицій: створено тимчасову міжвідомчу комісію. URL: <https://golaw.ua/ua/insights/news/ckrining-pryamih-inozemnih-investiczij-stvoreno-timchasovu-mizhvidomchu-komisiyu/>.
17. Business in a minefield: who insures the Ukrainian economy against missiles and losses, and how. URL: <https://gmcenter.com/en/posts/business-in-a-minefield-who-insures-the-ukrainian-economy-against-missiles-and-losses-and-how/>.
18. Protecting business in Ukraine: a comprehensive guide to war risk management and insurance. URL: <https://cms-lawnow.com/en/ealerts/2025/12/protecting-business-in-ukraine-a-comprehensive-guide-to-war-risk-management-and-insurance>.
19. MIGA began to provide guarantees for the insurance of war risks from Trust Fund for the Support of Ukraine's Reconstruction and Economy. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=en-GB&id=b6974395-42e2-4a35-aae3->

[8b618c2f49a9&title=MigaBeganToProvideGuaranteesForTheInsuranceOfWarRisksFromTrustFundForTheSupportOfUkrainesReconstructionAndEconomy&showMenuTree=true.](https://www.gtai.de/resource/blob/1912748/2afb3fa1fb6bb6ec21e3cfc57b3586e/AUS202507091912730.pdf)

20. “European Flagship Fund for the Reconstruction of Ukraine” Market Sounding - Guidance Note. URL: <https://www.gtai.de/resource/blob/1912748/2afb3fa1fb6bb6ec21e3cfc57b3586e/AUS202507091912730.pdf>.

Єременко Андрій Валерійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри європейської економіки і бізнесу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, yeremenko.andriy@kneu.edu.ua

Yeremenko Andriy, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of European Economy and Business, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, yeremenko.andriy@kneu.edu.ua

ПСИХОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ ПОВЕДІНКОВОГО ВПЛИВУ НАСЕЛЕННЯ НА ІНВЕСТИЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Уманський національний університет

Анотація: У статті досліджено психологічні чинники формування інвестиційної поведінки населення в економіці України крізь призму концепції поведінкових фінансів. Особливу увагу приділено відмінностям поведінки поколінь у прийнятті фінансових рішень інвестиційного характеру та трансформації інвестиційних стратегій населення в умовах економічної нестабільності та воєнного стану. Зроблено висновок, що психологічні особливості економічної поведінки громадян значною мірою визначають тенденції інвестиційних потоків у національній економіці та потребують врахування при формуванні державної фінансової політики.

Ключові слова: поведінкові фінанси, інвестиційна поведінка населення, психологічні фактори, домогосподарства, покоління інвесторів, фінансова грамотність

Abstract: The article examines the psychological factors shaping the investment behavior of the population in the economy of Ukraine through the prism of the concept of behavioral finance. Particular attention is paid to the differences in the behavior of generations in making financial investment decisions and the transformation of investment strategies of the population in conditions of economic instability and martial law. It is concluded that the psychological characteristics of citizens' economic behavior largely determine the structure of investment flows in the national economy and need to be taken into account when forming state financial policy.

Keywords: behavioral finance, investment behavior of the population, psychological factors, households, investor generation, financial literacy

У сучасній економіці інвестиційна активність населення дедалі більше розглядається не лише як фінансово-економічне явище, а як результат складної взаємодії психологічних, соціальних та інституційних чинників. Традиційна економічна теорія виходила з припущення раціональності економічних агентів, проте емпіричні дослідження доводять, що реальні фінансові рішення домогосподарств часто є ірраціональними та залежать від когнітивних упереджень, емоційних реакцій і соціально-поведінкових ефектів. Для України ця проблематика має особливе значення, оскільки домогосподарства є важливим інституційним інвестором, який може формувати внутрішні джерела економічного зростання. Відтак активізація інвестиційної поведінки населення здатна суттєво розширити внутрішній фінансовий ресурс розвитку економіки. Водночас варто зауважити, що особливості соціально-економічного розвитку, низький рівень довіри до фінансових інституцій, досвід фінансових криз та війни формують специфічну модель інвестиційної поведінки українських громадян, що знаходить відображення в інвестиційній складовій економіки України.

Одним із ключових психологічних факторів інвестиційної активності є рівень довіри до фінансової системи. В Україні загальний історичний досвід фінансових криз, банкрутства банків та інфляційні шоки сформували стійку модель недовіри до фінансових інструментів [1]. Це зумовлює домінування консервативних форм збереження капіталу – депозитів, готівкових заощаджень або інвестицій у нерухомість. При цьому у періоди криз схильність населення до заощадження зростає, тоді як інвестиційна активність зменшується [2].

Дедалі частіше інвестиційна поведінка аналізується через парадигму поведінки поколінь, соціально-економічний контекст формування яких

безпосередньо впливає на фінансові установки, рівень сприйняття ризику та структуру інвестиційного портфеля. Адже фінансові рішення індивідів значною мірою визначаються життєвим досвідом, здобутим під час економічних криз, технологічних трансформацій і соціальних потрясінь, що формують колективні поведінкові установки поколінь. Для України цей фактор є особливо значущим, оскільки різні покоління пережили принципово різні економічні системи: планову економіку СРСР, трансформаційний період 1990-х років, період фінансових криз (1998, 2008, 2014), цифровізацію фінансового сектору, повномасштабне військове вторгнення та макроекономічну нестабільність. Як результат – в Україні сформувалися автентичні моделі фінансової поведінки населення, зокрема і в царині інвестиційної діяльності, що відрізняються рівнем довіри до фінансових інститутів, структурою заощаджень та інвестиційними стратегіями.

Так, покоління X (народжені приблизно 1965–1980 рр.) формувало свою економічну поведінку у період командної економіки радянського періоду та пострадянської економічної трансформації. Економічний досвід цього покоління охоплює гіперінфляції 1990-х років, втрати заощаджень на рахунках в банках і від участі у фінансових пірамідах, фінансові кризи та девальвації національної валюти. Фінансова поведінка цього покоління характеризується високим рівнем песимізму та схильністю до уникнення ризиків, орієнтованістю на матеріальні активи (нерухомість, земля), домінуванням депозитної моделі заощаджень, низьким рівнем участі у фондовому ринку та наявністю високої частки готівкових накопичень. У поведінкових фінансах ця модель поведінки відповідає концепції «уникнення втрат», згідно з якою індивіди надають перевагу уникненню втрат над потенційним прибутком. У практичному ж утіленні – значна частина фінансового капіталу населення України не трансформується у продуктивні інвестиції в економіку.

Покоління Y або міленіали (народжені у період з 1981 по 1996 роки) формувалося вже в умовах ринкової економіки та цифрової трансформації фінансового сектору. На відміну від попередників, для них важливими є ціннісні та соціальні фактори інвестування, тож вони демонструють вищу фінансову мобільність, більшу відкритість до нових фінансових інструментів і готовність до диверсифікації інвестицій [3]. Міленіали частіше використовують цифрові фінансові сервіси й онлайн-платформи для управління особистими фінансами. При цьому, з одного боку, їм властивий високий рівень інвестиційної активності, а з іншого – схильність до імпульсивних фінансових рішень, пов'язаних з ефектом інформаційного перевантаження.

Доволі новими учасниками інвестиційного економічного середовища України є покоління Z (народжені після 1997 року) – перша генерація, сформована в умовах повної цифровізації фінансового середовища. Для них властиві навички високої технологічної адаптивності й активного використання мобільних фінансових додатків з одночасною орієнтацією на альтернативні інвестиційні активи. Значна частина представників даного покоління починає інвестувати вже у ранньому віці, часто у період навчання або на початку кар'єри. Серед пріоритетних інвестиційних інтересів – криптовалюти, акції міжнародних компаній, державні облігації. Загалом українська молодь розглядає інвестиції як спосіб створення пасивного доходу та фінансової незалежності, а найпопулярнішими інструментами серед молодих інвесторів є криптовалюти та фондові активи [4]. Водночас для інвестиційної моделі даного покоління властиві високі поведінкові ризики: ефект стадної поведінки, вплив соціальних мереж, схильність до спекулятивних активів.

Повномасштабне вторгнення росії на територію України суттєво змінило

інвестиційну поведінку населення на користь ліквідності та безпеки активів. Водночас сформувалися нові мотивації інвестування, серед яких домінують не лише економічні прагнення, а й цілі патріотичного характеру. І це вкотре підкреслює особливість інвестиційної поведінки українців.

Відтак серед популярних нині інвестиційних об'єктів – військові облигації; фінансування стартапів, зокрема пов'язаних з оборонним сектором і з відбудовою, інвестиції у міжнародні активи для диверсифікації ризиків [5]. Однак вагомі позиції, як і раніше, посідають готівкові заощадження у національній та іноземних валютах.

Попри очевидні відмінності історичних і економічних передумов формування поведінки різних поколінь українців, слід критично оцінювати їхній вплив на економічну систему. Так, покоління Х контролює більшу частину накопиченого капіталу, однак проявляє найнижчу інвестиційну активність. Покоління Y і Z проявляють доволі високий інвестиційний потенціал, однак мають обмежені фінансові ресурси. А зростання зацікавленості останніх альтернативними напрямками інвестування (криптовалюти, спекулятивні інструменти) може призвести до нестабільної інвестиційної поведінки. Відтак формується певний парадокс економіки України, коли капітал концентрується у консервативних поколіннях, а інвестиційну активність проявляє молодь.

Загалом відмінності інвестиційних вподобань поколінь є важливим фактором формування інвестиційної поведінки населення України. Так, покоління Х вбачає мету інвестиційної діяльності у збереженні капіталу, покоління Y – у диверсифікації інвестицій, а покоління Z формує нову цифрову інвестиційну культуру. Саме тому для активізації внутрішнього інвестиційного потенціалу економіки необхідно враховувати ці поведінкові особливості у державній фінансовій політиці, зокрема через розвиток фінансової освіти, стимулювання участі населення у фондовому ринку та створення доступних цифрових інвестиційних платформ. Окрім зазначеного, варто мати на увазі, що лише інтеграція поведінкових аспектів у економічну політику дозволить ефективно мобілізувати фінансові ресурси населення в інвестиційне середовище для розвитку національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шкварчук Л.О., Слав'юк Р.А., Сова О.О. Заощадження домогосподарств: схильність, пріоритети та фактори. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». Т. 4. 2020. № 1. С. 109–118. <https://doi.org/10.23939/semi2020.01.109>

2. Маслій В., Гой О., Шеханін О. Ставлення до грошей як компонента фінансової грамотності та її взаємозв'язок із фінансовою поведінкою: теоретичний аспект. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 546–552. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.546>

3. Doś Anna, Foltyn-Zarychta Monika, Pedrini Matteo, Shkura Iryna Millennials' willingness to pay for socially responsible investment and its institutional and individual antecedents – evidence from Italy, Poland, and Ukraine. *Journal of Banking and Financial Economics*. 2023. № 1(19). P. 137–159 DOI 10.7172/2353-6845.jbfe.2023.1.7

4. Cryptocurrency, stocks, and NPFs are the most attractive investment goals of Ukrainians aged 25+ – research of AIN.UA. *AIN.UA*. 2024. July 10. URL: <https://en.ain.ua/2024/07/10/cryptocurrency-stocks-and-npfs-are-the-most-attractive-investment-goals-of-ukrainians-aged-25-research-of-ain-ua/> (дата звернення 09.03.2026).

5. Комарчук Ю.В., Прощаликіна А.М., Опалько В.В., Герасименко О.М.

Трансформація інвестиційних стратегій домогосподарства в Україні в заходах воєнного стану. *Вісник ЧНУ імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2024. Том 28. № 3–4. С. 142–151. DOI:<https://doi.org/10.31651/2076-5843-2024-pik-3-4-142-151>

Барабаш Леся Віталіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, Умань, e-mail: ibarabash1705@ukr.net

Barabash Lesia V. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University, Uman, e-mail: ibarabash1705@ukr.net

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СЕКТОРУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У тезах досліджено інвестиційне забезпечення екологічної стійкості сектору соціальних послуг України в умовах воєнного стану. Проаналізовано динаміку капітальних інвестицій у природоохоронні заходи за 2021–2024 рр. Встановлено значне скорочення інвестицій у 2022 році та їх поступове відновлення у наступні роки. Обґрунтовано важливість використання міжнародних фінансових механізмів і підходу екологічної модернізації соціальної інфраструктури.

Ключові слова: екологічна стійкість, соціальні послуги, інвестиції, природоохоронна діяльність, післявоєнне відновлення.

INVESTMENT SUPPORT FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY OF THE SOCIAL SERVICES SECTOR IN UKRAINE

Abstract: The thesis examines investment support for environmental sustainability in Ukraine's social services sector under martial law. The dynamics of capital investments in environmental protection measures during 2021–2024 are analyzed. A sharp decline in investments in 2022 and their gradual recovery in subsequent years are identified. The importance of international financial mechanisms and environmentally oriented modernization of social infrastructure is substantiated.

Keywords: environmental sustainability, social services, investments, environmental protection, post-war recovery.

В умовах воєнного стану та формування стратегій післявоєнного відновлення сектор соціальних послуг України, передусім у сферах охорони здоров'я та соціальної допомоги, проходить трансформацію, що потребує оперативного фінансування та послідовного екологічного оновлення.

Сьогодні екологічна стійкість установ соціальної інфраструктури дедалі частіше розглядається як важлива складова системи управління ризиками. Система екологічного та соціального управління (СЕСУ) забезпечує основу для управління екологічними та соціальними ризиками та впливами протягом усього життєвого циклу проєктів [1]. Такий

підхід свідчить про необхідність спрямування інвестицій на формування інституційних механізмів, які дозволяють зменшувати техногенний тиск на довкілля та забезпечувати екологічно відповідний розвиток соціальної інфраструктури.

Для детальної оцінки сучасного стану фінансування доцільно проаналізувати структурно-динамічні зміни капітальних інвестицій у природоохоронні заходи сектору за період 2021–2024 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка капітальних інвестицій за напрямками природоохоронної діяльності в Україні

№	Види інвестицій	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4	5	6
1	Очищення зворотних вод, тис. грн	281,7	147,6	146,2	352,6
2	Поводження з відходами, тис. грн	1542,3	217,8	69	513,3
3	Капітальні інвестиції на охорону атмосферного повітря і проблеми зміни клімату, тис. грн	16193,8	291,7	221,3	388,9
4	Інші напрями природоохоронної діяльності (шум, біорізноманіття, радіаційна безпека, НДР, інші), тис. грн	851,3	278,9	750,2	446,2
Разом		18869,1	936	1186,7	1701

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [2].

На основі детального аналізу представлених даних можна виявити суттєву трансформацію інвестиційних пріоритетів. У довоєнний 2021 рік основним напрямом фінансування залишалася охорона атмосферного повітря та вирішення проблем зміни клімату (16193,8 тис. грн), що становило близько 86 % від загального обсягу інвестицій.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році відбулося різке скорочення інвестиційної активності: загальний обсяг капітальних вкладень зменшився з 18869,1 тис. грн у 2021 році до 936,0 тис. грн у 2022 році. Така динаміка відображає суттєве звуження фінансових можливостей та тимчасове згортання частини довгострокових екологічних програм у зв'язку з необхідністю спрямування ресурсів на першочергові гуманітарні та безпекові потреби.

Помітні зміни спостерігаються й у сегменті поводження з відходами. У 2021 році обсяг інвестицій у цьому напрямі становив 1542,3 тис. грн, однак у 2022–2023 роках показник різко скоротився до 217,8 та 69,0 тис. грн відповідно. У 2024 році зафіксовано часткове відновлення фінансування до 513,3 тис. грн. Така динаміка пов'язана з поступовою адаптацією системи управління відходами до нових умов функціонування. Вона також узгоджується з вимогами Світового банку та СЕСУ щодо безпечної експлуатації об'єктів, адже відповідно до регламенту необхідно забезпечити належне сортування, маркування, зберігання, транспортування та видалення медичних відходів з метою запобігання ризикам інфікування та забруднення [1].

Фінансування напрямів, пов'язаних із очищенням зворотних вод, також характеризується нестабільною динамікою. Якщо у 2021 році обсяг інвестицій становив 281,7

тис. грн, то у 2022–2023 роках він зменшився до 147,6 та 146,2 тис. грн відповідно. У 2024 році спостерігається певне відновлення до 352,6 тис. грн. Водночас ці обсяги залишаються обмеженими, що свідчить про недостатність капітальних ресурсів для реалізації енергоємних і технологічно складних проєктів, зокрема будівництва сучасних локальних очисних споруд у закладах соціальної сфери.

Можемо виснувати, що інвестування в очисні технології та безпечне поводження з медичними відходами є вирішальним фактором екологічної стійкості галузі, що дозволяє сформувати сучасну та безпечну соціальну інфраструктуру, готову до викликів післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Система екологічного та соціального управління (СЕСУ) : техн. Документ. Фонд розвитку підприємництва. січень 2024. 115 с. URL: <https://bdf.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/Systema-ekolohichnoho-ta-sotsialnoho-menedzhmentu-FRP.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

2. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища за видами економічної діяльності за 2020-2024 рр. : стат. дані. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 09.03.2026).

Шамота Вікторія Михайлівна, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: viktoriia.shamota.me.2024@lpnu.ua

Shamota Viktoriia Mykhailivna, Bachelor's student, specialty 073 "Management", Lviv Polytechnic National University, e-mail: viktoriia.shamota.me.2024@lpnu.ua

Науковий керівник: Корицька Ольга Іванівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: olha.i.korytska@lpnu.ua

Scientific advisor: Korytska Olha Ivanivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, e-mail: olha.i.korytska@lpnu.ua

РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД НА ЗАСАДАХ SEE-УПРАВЛІННЯ: ОНОВЛЕНИЙ ПОГЛЯД НА СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

¹ Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розкрито сутність деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств в повоєнний період з використанням моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і показників в них на підґрунті SEE-управління.

Ключові слова: діяльність; процес; результативність; стратегічне управління; SEE-управління.

EFFICIENCY OF ENTERPRISES IN THE POST-WAR PERIOD ON THE BASIS OF SEE MANAGEMENT: AN UPDATED LOOK AT STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract

The essence of some updated approaches to strategic management based on the effectiveness of enterprise functioning in the post-war period is revealed using the models of the authors Burennikova (Polishchuk)-Yarmolenko and their indicators based on SEE management.

Key words: activity; process; efficiency; strategic management; SEE-management.

Вступ

Управління визначається як цілеспрямований вплив на суб'єкт господарювання задля його стабілізації, розвитку й адаптивності. В умовах технологічної сингулярності та глобальних викликів традиційні методи менеджменту трансформуються. Жорстка конкуренція та мінливість середовища актуалізують роль стратегічного управління, що потребуватиме в повоєнний період впровадження новітніх моделей оцінювання результативності підприємств.

Результати дослідження

Питанням стратегічного управління завжди приділяли зарубіжні та вітчизняні науковці, серед яких І. Ансофф [1], Б. Карлоф [2] та ін. Незважаючи на кількість і ґрунтовність наукових доробків, недостатньо висвітленими залишаються аспекти, пов'язані з питаннями стратегічного управління та планування (стратегічне планування носить сьогодні частковий і несистемний характер) у контексті результативності функціонування підприємств із урахуванням сучасних парадигм. Стратегічне управління на засадах результативності функціонування підприємств є базовою основою при плануванні їхнього розвитку в довгостроковому періоді.

Метою статті є розкриття сутності деяких оновлених підходів до стратегічного управління на засадах результативності функціонування підприємств з використанням моделей авторів Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і показників в них на підґрунті SEE-управління.

У науковій літературі існує велика кількість визначень терміну «стратегічне управління», який пройшов довгий еволюційний шлях. Можна виділити такі ключові етапи, котрі характеризують еволюцію парадигми стратегічного управління: 1900-1930 рр. стосувалися управління на основі контролю; 1930-1970 рр. – управління на основі екстраполяції; 1970-1990 рр. – управління на основі передбачення змін; 1990 р. по теперішній час – управління на основі гнучких екстрених рішень. Підприємству для формування системи стратегічного управління необхідно ефективно керувати процесом взаємодії з середовищем, в якому воно функціонує.

Результативне функціонування підприємств потребує акцентування уваги на наступних принципах стратегічного управління: системність, комплексність, рухливість, науковість, адаптивність тощо. Стратегічне управління є процесом реалізації концепції результативного функціонування підприємств на основі системного, цільового та інтеграційного підходів, що дозволяють сформувати дієву стратегію, яка буде орієнтуватися на результативну діяльність підприємств.

Найважливішим аспектом результативного функціонування підприємств є якість реалізованої стратегії за певним алгоритмом. Під алгоритмом розуміють логічно побудовану систему кроків, спрямовану на виконання завдань з урахуванням генезису об'єкта. Це методична основа для формування та втілення управлінської стратегії, що забезпечує результативність діяльності підприємств. Алгоритм формування і реалізації стратегії щодо управління функціонуванням підприємств може бути таким:

- формулювання мети та визначення відповідних їй цільових завдань для реалізації стратегії щодо управління діяльністю підприємств на підґрунті SEE-управління;
- оцінювання сильних та слабких сторін на шляху реалізації стратегії управління;
- вивчення можливих змін початкового стану функціонування підприємств з урахуванням даних щодо обсягів, потоків ресурсів процесів, які досліджуються, здійснення SEE-аналізу показників складових результативності певних процесів;
- діагностика параметрів внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання загроз, SEE-ризиків, формування інформації про потенціал підприємства, узагальнення тенденцій наслідків попереднього досвіду технологічних, економічних, соціальних, політичних, організаційних тощо змін у процесі стратегічного управління на підприємствах;
- вибір адекватних реальним виробничо-господарським і соціально-економічним процесам на підприємствах видів ресурсів, потенціалів, F-імпульсів тощо з ідентифікацією та залученням інвестиційних й інших можливостей;
- моделювання управлінських впливів, у тому числі, SEE-дій для регулювання результативності процесів на основі SEE-управління;
- удосконалювання напрямків, методів і технологій стратегічного управління функціонуванням підприємства на засадах результативності;
- прогнозування показників складових результативності процесів з розробкою відповідної стратегії функціонування підприємств;
- обґрунтування результативності певних процесів при функціонуванні підприємств, візія темпів зростання певних складових цієї результативності, позитивної динаміки змін складових результативності процесів при реалізації стратегії управління [3].

Засіб підвищення дієвості процесу функціонування підприємств як складних систем на основі авторських складових результативності з використанням SEE-аналізу називатимемо SEE-управлінням. Під SEE-аналізом матимемо на увазі аналіз дієвості певних процесів у функціонуванні підприємств як систем за допомогою моделей Буреннікової (Поліщук)-Ярмоленка і відповідних показників у них масштабності, ефективності, результативності зазначених процесів. Зокрема, «під авторським SEE-аналізом процесів функціонування складних систем матимемо на увазі аналіз дієвості цих процесів за допомогою авторських моделей і відповідних показників масштабності (of the scale), ефективності, результативності підпроцесів зазначених процесів. Буквений триплекс SEE у назві SEE-аналіз скомпоновано авторами з перших літер лексем scale, effectiveness, efficiency; порядок літер пояснюється порядком обчислення показників масштабності – K, ефективності – E, результативності – R. Витрати на функціонування процесу, його чистий і загальний продукти; масштабність, ефективність і результативність тощо є продуктами процесу. Фактори, котрі слугують формуванню продуктів цього процесу, називатимемо F-імпульсами процесу; вказані імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними» [3].

Елементами SEE-аналізу процесу, як завжди, вважатимемо його F-імпульси, котрими ми назвали фактори, які впливають на формування продуктів процесу ($F = V, Z, G, 1+Z/V, K, E, G/Z, V/G, R$, де V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу). Поняття F-імпульсів процесу базується на понятті темпів приросту відповідних показників складових результативності процесу. Такі імпульси можуть бути як позитивними, так і негативними; саме вони, на нашу думку, сприятимуть окресленню напрямків подальшого розвитку підприємств як систем. Окрім того, імпульси ініціюють процес розвитку систем (у даному випадку, підприємств) [3].

У роботах [3, 4] та ін. ми підкреслювали, що результатом функціонування підприємств як систем (з урахуванням процесного та системного підходів до вирішення питань стосовно вимірювання й оцінювання результативності будь-яких процесів) є її продукти як об'єкти, котрим притаманна відповідна цінність, яка використовується для задоволення певних потреб. При цьому підкреслювали, що теоретичні й методичні аспекти дослідження дієвості процесу як спроможності процесу давати певний результат містять підходи, котрі ґрунтуються на ефективності як на понятті, тотожному результативності (наприклад, [5]), але мають місце й інші концептуальні підходи (зокрема, [6, 7]), яких притримуємося і ми. При дослідженні процесів із урахуванням властивостей їх динамічності та стохастичності з усієї множини моделей обираємо авторські показники складових результативності (див. [3, 4] та ін.), які мають вигляд моделей зміни результативності процесів:

$$J_R = J_K \cdot J_E = J_K \cdot J_{V/Z} = J_G \cdot J_{1+V/Z}; \quad (1)$$

$$J_R = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{V/G} = J_G \cdot J_{1+Z/V} \cdot J_{G/Z} \cdot J_{1+Z/G}, \quad (2)$$

де індекси J_R , J_K , J_E та інші є індексами зміни певних показників як відношень відповідних показників до базисних. У цих моделях, як ми вже зазначили вище, V – показник загального продукту процесу; Z – показник його продукту як затрат; $G = V - Z$ – показник продукту як користі процесу. $K = G + Z \cdot G/V$ – є показником його масштабного продукту, а $E = V/Z$ – показником ефективності процесу як відношення показників загального продукту V і продукту як затрат Z . Усі перелічені показники вимірюються у вартісному виразі за одиницю часу (як правило, за рік) на одного працівника у фактичних цінах, не є складними в обчисленні, є універсальними з точки зору можливості застосування до будь-якого процесу. Масштабний продукт із показником K процесу, який досліджується, та ефективність з показником E процесу мають самостійне значення, вони характеризують процес з різних сторін: масштабний продукт – з кількісної, а ефективність – з якісної. Оскільки при дослідженні процесу важливим є одночасне врахування й кількісної, й якісної його характеристик, то за Гегелем (якість, кількість, міра тощо) мірою R результативності процесу може бути добуток відповідних показників його масштабного (кінцевого) продукту та ефективності. Відповідні показники перемножуються, бо враховуються і перший, і другий (логічне множення): $R = K \cdot E = K \cdot V/Z = G(1+V/Z)$. Показник R є показником результативності процесів (детальніше – в роботах ([3, 4] тощо).

Стратегію управління функціонуванням підприємств на основі складових результативності певних процесів слід розглядати і як комплекс конкретних заходів, і як результати обчислення відповідних показників цієї результативності, котрих необхідно досягти [8], а також як динамічний процес забезпечення підприємств необхідними ресурсами з урахуванням умов зовнішнього середовища. Загальна стратегія функціонування та розвитку підприємств може містити локальні стратегії: виробничу; інноваційну; технологічну; організаційну; маркетингову; кадрову; фінансову; інвестиційну; логістичну; екологічну тощо. Стратегію доцільно формувати за принципом паралельності: розробка загальних і локальних складових має відбуватися одночасно, щоб вони взаємно підсилювали одна одну та покращували діяльність підприємства. Результативне функціонування підприємств здійснюється за допомогою ідентифікації та нейтралізації негативних факторів і стимулювання дії позитивних, зокрема, покращення F -імпульсів, впровадження нових технологій, збалансування виробничого потенціалу, удосконалювання організаційної структури тощо.

З прикладної точки зору відзначимо, що в останні роки так званою «точкою зростання» для економіки підприємств Вінницької області мав слугувати такий вид діяльності, або сектор економіки, або окремих проект, розвиток якого забезпечує розвиток соціально-економічної системи області в цілому. Стратегію збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року (див. [9]) розглядаються такі типи зростання: технологічне зростання, зростання сировинного потенціалу, соціальний розвиток і зростання людського потенціалу, розвиток виробничого потенціалу, розвиток соціальної і виробничої інфраструктур, збільшення капіталізації регіональних активів тощо. Вони є умовами подальшого зростання валового регіонального продукту, котрий є одним з основних критеріїв активізації точок зростання економіки Вінницької області.

Ми вважаємо, що однією з «точок зростання» економіки області в повоєнний час має стати дієве управління функціонуванням підприємств на засадах SEE-управління, технічне переоснащення виробництва на основі впровадження інноваційних проектів, маловідходних, ресурсозберігаючих, безвідходних й екологічно безпечних технологічних процесів. Стратегію розвитку підприємств області необхідно координувати з загальною національною стратегією.

Висновки

Дослідження стратегічного управління через призму результативності дозволили глибше розкрити його сутність. Впровадження методології SEE-управління значно розширює практичний інструментарій стратегічного управління. Застосування цієї методології не лише підвищує результативність діяльності підприємств, а й стає фундаментом для побудови дієвої стратегії їхнього повоєнного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ansoff H. Igor Strategic management. Wiley, New York, 1979. 236 p.
2. Karloff B. Business Strategy. Guide to Concepts and Models. London and Basingstoke: Macmillan Reference books. 1989. 243 p.
3. Буреннікова Н. В., Буренніков Ю. Ю. Результативність функціонування підприємств на засадах SEE-управління: оновлений погляд на стратегічне управління. *Бізнес Інформ*, № 7, с. 310-319, 2025. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-310-319>.
4. Буреннікова Н. В., Ярмоленко В. О. SEE-управління на базі складових результативності як засіб підвищення дієвості процесу функціонування складних систем: сутність, методологія, *Бізнес Інформ*, № 1, с. 145-152, 2016.
5. Мочерний С. В., Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. Л.: Світ, 2005. Т. 2. 563 с.
6. Климаш Н. І. Науково-теоретичні аспекти сутності понять «ефективність» та «результативність». *Наукові праці НУХТ*. 2009. № 28. С. 124-125.
7. Олексюк О. І. Економіка результативності: монографія. К.: КНЕУ, 2008. 362 с.
8. Ярмоленко В. О., Буреннікова Н. В., Гавриш К. В., Завгородній І. В. Складові результативності функціонування складних систем як об'єкти моделювання: оновлений авторський погляд. *Global science and education in the modern realities* '2020. Washington, USA. 2020. № 1. С. 252-255.
9. «Стратегія збалансованого регіонального розвитку Вінницької області на період до 2027 року». Режим доступу: <https://www.vin.gov.ua/images/doc/vin/ODA/strategy/strategy2027.pdf>.

Буреннікова Наталія Вікторівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету, Вінниця, Україна, e-mail: n.burennikova@ukr.net

Burennikova Nataliia V. – Doctor. Econ. Sc., Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: n.burennikova@ukr.net

УПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розглянуто сучасні підходи до управління витратами підприємств у контексті цифрової економіки та стратегічного фінансового менеджменту. Проаналізовано інтеграцію аналітичних методів (Activity-Based Costing, Zero-Based Budgeting), цифрових інформаційних систем (ERP, BI) та інструментів стратегічного контролінгу для підвищення прозорості фінансових потоків, оптимізації використання ресурсів та зниження ризиків у процесі прийняття управлінських рішень. Інтеграція таких методів сприяє ефективному контролю витрат, точнішому прогнозуванню та гармонізації фінансових і операційних процесів, що підвищує конкурентоспроможність і фінансову стабільність підприємства.

Ключові слова: управління витратами, фінансовий менеджмент, цифрові інформаційні системи, стратегічне планування, контролінг.

IMPLEMENTATION OF MODERN FINANCIAL MANAGEMENT METHODS IN ENTERPRISE COST MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract

The article examines modern approaches to enterprise cost management in the context of the digital economy and strategic financial management. It analyzes the integration of analytical methods (Activity-Based Costing, Zero-Based Budgeting), digital information systems (ERP, BI), and strategic controlling tools to enhance the transparency of financial flows, optimize resource utilization, and reduce risks in managerial decision-making. The integration of these methods supports effective cost control, more accurate forecasting, and the alignment of financial and operational processes, thereby increasing the competitiveness and financial stability of the enterprise.

Key words: cost management, financial management, digital information systems, strategic planning, controlling.

Вступ

У нинішніх умовах глобалізації та цифрової трансформації підприємства змушені шукати нових підходів до управління витратами. Адже такі методи контролю, які облік витрат та порівняння фактичних показників із плановими вже не забезпечують достатньої ефективності та прозорості фінансових процесів. Для більш гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища та раціональнішого розподілу ресурсів в управлінні витратами підприємствам потрібно використовувати сучасних аналітичні методи, такі як Activity-Based Costing, Zero-Based Budgeting та інтегровані ERP-системи. Це сприяє формуванню прозорої фінансової структури та підвищенню ефективності управлінських рішень в умовах економічної нестабільності, забезпечуючи підприємству стратегічну стійкість та довгостроковий розвиток.

Результати дослідження

Під управлінням витратами розуміють системний процес планування, контролю та аналізу економічних ресурсів підприємства з метою підвищення ефективності їх використання та підтримки стратегічних цілей організації [1]. Дослідження економістів вказують на те, що традиційні методи управління витратами не відповідають вимогам цифрової економіки [2]. Сучасний фінансовий менеджмент розглядає витрати не лише як елемент бухгалтерського обліку, а як ключову складову управлінського контролінгу, що забезпечує своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Наукові дослідження класифікують інструменти управління витратами за функціональними напрямками – від базових методів бюджетування до складних аналітичних та цифрових підходів. До

основних методик відносять Activity-Based Costing (ABC), Target Costing, Kaizen Costing, а також різні бюджетні стратегії та інтегровані ERP/BI-системи, які слугують фундаментом сучасного контролінгу витрат на всіх рівнях управління – від оперативного до стратегічного [3].

Це свідчить про те, що сучасне управління витратами виходить за межі традиційного обліку, перетворюючись на комплексну систему методів, яка забезпечує підприємству можливість глибоко аналізувати ключові чинники формування витрат (drivers), оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та ефективно поєднувати фінансові й операційні дані. Такий підхід дозволяє формувати обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати ефективність ресурсного забезпечення підприємства в нинішніх умовах змінного ринкового середовища.

Чільне місце серед класичних сучасних підходів до управління витратами посідає ABC-метод (Activity-Based Costing), який на відміну від традиційних методів, що ґрунтуються на розподілі непрямих витрат пропорційно обсягу продукції, передбачає їх розподіл за активностями (діями), що спричинили ці витрати. Це дозволяє точніше ідентифікувати витрати на рівні процесів і продукції, що особливо важливо для складних виробничих систем і багатопрофільних підприємств. Наукові дослідження показують, що застосування ABC дозволяє не лише оптимізувати облік, а й підвищити прозорість витратних процесів, виявити неефективні операції та перенаправити ресурси у стратегічні напрями. У системах контролінгу, де розрахунок КРІ щодо витратних центрів стає основою для ухвалення рішень [3].

Іншим важливим методом фінансового менеджменту є Zero-Based Budgeting (ZBB), який передбачає такий підхід до планування, розподілу, контролю та аналізу фінансових ресурсів підприємства, який вимагає обґрунтування кожної статті витрат «з нуля» на початку кожного бюджетного циклу. У контрасті до традиційного бюджетування ZBB не приймає минулі витрати як базові, що змушує менеджерів оцінювати доцільність кожної бізнес-операції в контексті стратегічних цілей компанії [4]. Упровадження цього підходу забезпечує раціоналізацію ресурсного забезпечення та формує підвищену відповідальність підрозділів за рівень витрат.

У сучасних наукових дослідженнях особливе місце відводиться цифровим технологіям як ключовому чиннику трансформації системи управління витратами підприємства. Зокрема, впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), BI-платформ та хмарних рішень забезпечує інтеграцію процесів обліку, планування, контролю й аналітики витрат у єдину інформаційно-аналітичну інфраструктуру. Таке поєднання фінансових методів створює передумови для формування безперервного інформаційного потоку, що підвищує якість управлінського контролю, забезпечує доступ до актуальних даних у режимі реального часу та розширює можливості прогнозування фінансових показників. У результаті менеджмент отримує інструментарій для ухвалення стратегічно обґрунтованих рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, зниження фінансових ризиків і підвищення економічної ефективності господарської діяльності підприємства.

Ефективна цифрова інтеграція в системі управління витратами передбачає для підвищення прозорості й надійності фінансових даних також застосування технологій штучного інтелекту, автоматизацію бізнес-процесів за допомогою роботизованої автоматизації (RPA) та використання блокчейн-рішень. Їх упровадження розширює можливості не лише оперативного контролю поточних витрат, а й підвищення точності фінансового прогнозування та мінімізує вплив людського чинника і знижує ризики, пов'язані із помилками обліку. У результаті підприємства отримують більш стабільну інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У сучасній системі фінансового менеджменту управління витратами виходить за межі суто тактичного контролю поточних витрат і поступово трансформується у ключову складову стратегічного менеджменту підприємства. У цьому контексті фінансові інструменти застосовуються не лише з метою оперативного моніторингу та контролю рівня витрат, а й для формування довгострокових фінансових стратегій, обґрунтування інвестиційних рішень і управління ризиками, пов'язаними зі змінами структури та динаміки витрат. Це дозволяє узгоджувати витратну політику із загальними стратегічними цілями підприємства та забезпечувати її адаптивність до частих змін зовнішнього середовища.

Реалізація стратегічного управління витратами ґрунтується на застосуванні комплексних аналітичних моделей та інструментів стратегічного контролінгу, які враховують не лише показники поточної ефективності фінансово-економічної діяльності підприємства, але й довгострокові ринкові тенденції, технологічні зрушення, трансформацію споживчої поведінки та вплив зовнішніх економічних ризиків. Використання таких методів формує комплексні передумови для зростання

конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення ефективності використання ресурсів і зниження витратної складової у структурі собівартості продукції. Водночас це сприяє зміцненню фінансової стійкості за рахунок збалансування грошових потоків, мінімізації фінансових ризиків та підвищення прогнозованості фінансових результатів. Крім того, впровадження сучасних методів та інструментів стратегічного управління витратами забезпечує своєчасну трансформацію внутрішніх бізнес-процесів відповідно до змін ринкового середовища, технологічних викликів і стратегічних пріоритетів розвитку підприємства, що в довгостроковій перспективі створює основу для сталого економічного зростання.

Висновки

Отже, поєднання інтеграція сучасних інструментів фінансового менеджменту в систему управління витратами підприємства є не лише доцільною, а й об'єктивно необхідною умовою підвищення ефективності його функціонування в умовах цифрової економіки та зростаючої нестабільності зовнішнього середовища. Відмова від фрагментарного застосування окремих методів на користь комплексного підходу дозволяє трансформувати управління витратами з інструменту оперативного контролю у важливу складову стратегічного управління підприємством.

Використання сучасних методів аналітики витрат, зокрема Activity-Based Costing та Zero-Based Budgeting, у поєднанні з цифровими інформаційними системами класу ERP і BI формує єдину інформаційно-аналітичну платформу, що забезпечує прозорість фінансових потоків, підвищує достовірність облікових даних та розширює можливості аналітичної обробки інформації. Це створює умови для формування адаптивного та гнучкого механізму контролю витрат, здатного своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні зміни.

Водночас цифровізація управління витратами сприяє розвитку інтелектуальних систем прогнозування витрат і пов'язаних із ними фінансових ризиків, що підвищує якість планування та знижує невизначеність у процесі прийняття управлінських рішень. Поєднання фінансових і операційних процесів у межах єдиного управлінського контуру дозволяє узгоджувати стратегічні цілі підприємства з його поточними операційними можливостями та оптимізувати структуру витрат.

Таким чином, впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту в управління витратами забезпечує зміцнення конкурентних позицій підприємства, сприяє підвищенню його фінансової стійкості та створює передумови для сталого розвитку в довгостроковій перспективі..

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мілаш, І. В., & Гаркуша, Н. М. (2017). Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі за центрами відповідальності. *Проблеми економіки*, (4), 113–117.
2. Котельникова, Ю., Чумак, Г., & Ворошилова, О. (2025). Управління витратами в умовах цифрової економіки: сучасні моделі та інструменти оптимізації. *Економіка та суспільство*, (73). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-44>
3. Телічко, Н., Дідур, Г., & Мельничук, О. (2025). Сучасні інструменти контролінгу витрат у системі операційного, інвестиційного та стратегічного менеджменту. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-106>
4. Kagan, J. (2025). Master Zero-Based Budgeting: A Comprehensive Guide. Investopedia. Updated August 16, 2025; Reviewed by Thomas Brock; Fact checked by Michael Rosenston. <https://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp>

Віталій Володимирович Зянько – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

Коновал Віталіна Вячеславівна – здобувач II (магістерського) рівня вищої освіти кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Zianko Vitalii – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

Konoval Vitalina – Master's (Level II) student at the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ АВТОТОВАРІВ УКРАЇНИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Досліджено особливості формування та розвитку ринку автотоварів України в умовах трансформації, воєнних викликів і макроекономічної нестабільності. Проаналізовано структуру ринку автотоварів, вплив імпорту нових і вживаних автомобілів, роль вторинного ринку транспортних засобів, а також зміни в каналах збуту автозапчастин. Визначено ключові тенденції розвитку ринку автотоварів та окреслено напрями адаптації підприємств до змін споживчого попиту й конкурентного середовища.

Ключові слова: ринок автотоварів; автозапчастини; автомобільний ринок; вторинний ринок; імпорт автомобілів; логістика; канали збуту; станції технічного обслуговування; конкуренція.

MODERN STATE AND FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF THE AUTOMOTIVE AFTERMARKET IN UKRAINE

Abstract

The article examines the specific features of the formation and development of the Ukrainian automotive aftermarket under conditions of structural transformation, wartime challenges, and macroeconomic instability. The structure of the automotive aftermarket is analyzed, including the impact of imports of new and used vehicles, the role of the secondary vehicle market, as well as changes in automotive parts distribution channels. Key development trends of the automotive aftermarket are identified, and directions for enterprises' adaptation to changes in consumer demand and the competitive environment are outlined.

Keywords: automotive aftermarket; auto parts; automotive market; secondary market; vehicle imports; logistics; distribution channels; service stations; competition.

Вступ

В умовах трансформації економіки України, ускладнення логістичних ланцюгів та зростання ролі автомобільного транспорту ринок автотоварів набуває особливого значення як ключовий елемент післяпродажного обслуговування транспортних засобів. Динаміка імпорту автомобілів, активізація вторинного ринку, зміни у платоспроможному попиті населення та вплив воєнних і макроекономічних чинників суттєво трансформують структуру і масштаби попиту на автотовари. За цих умов дослідження особливостей формування, структури та тенденцій розвитку ринку автотоварів України є актуальним з позиції оцінювання його адаптивності, стійкості та перспектив функціонування в сучасному економічному середовищі.

Результати дослідження

Ринок автотоварів України є важливою складовою автомобільного ринку та відіграє суттєву роль у функціонуванні транспортної інфраструктури, споживчого сектору й суміжних галузей економіки. Він охоплює широкий асортимент продукції - від запчастин і комплектуючих до аксесуарів, технічних рідин та обладнання для обслуговування автомобілів. Частка автотоварів у загальній структурі автомобільного ринку формує значний сегмент післяпродажного обслуговування, який забезпечує безперервну експлуатацію понад 9 млн зареєстрованих транспортних засобів в Україні. Формування структури ринку відбувається під впливом внутрішнього попиту, динаміки імпорту автомобілів, розвитку вторинного ринку та загальних економічних і логістичних умов.

Структура ринку автотоварів безпосередньо залежить від стану автомобільного сектору. Основними сегментами є запасні частини та комплектуючі, мастильні матеріали, аксесуари й товари для ремонту та технічного обслуговування. За експертними оцінками, понад 65 %

обороту ринку автотоварів припадає саме на сегмент автозапчастин, ще близько 20 % - на технічні рідини та мастила, решта — на аксесуари та обладнання. Значна частина попиту формується за рахунок імпортованих автомобілів, частка яких у структурі українського автопарку перевищує 70 %.

Повномасштабна війна істотно вплинула на автомобільний ринок України. У 2022 році імпорт нових автомобілів скоротився більш ніж у 5 разів, особливо в період березень–травень, однак тимчасове скасування митних платежів призвело до різкого зростання імпорту вживаних транспортних засобів. У 2023 році обсяги продажів нових автомобілів зросли в середньому на 62 % порівняно з 2022 роком. Лідером ринку стала марка Toyota (10 738 авто, 54 %), друге місце посів Volkswagen (7 094 авто, зростання більш ніж у 2 рази), третє - Renault із приростом 42,1 % [1].

У 2024 році повернення митного збору та девальвація гривні (більш ніж на 10 % у річному вимірі) спричинили скорочення платоспроможного попиту. Це призвело до зниження обсягів реалізації автомобілів та виходу з ринку частини малих компаній, що посилює концентрацію ринку. Відповідні тенденції безпосередньо вплинули на структуру попиту на автотовари, зокрема на зростання частки дешевших і вживаних комплектуючих.

За даними 2025 року, в Україну було імпортовано понад 258 тис. легкових автомобілів, що на 20 % більше, ніж у попередньому році, причому понад 80 % з них - уживані. Це сформувало стабільно високий попит на автозапчастини, витратні матеріали та товари вторинного використання. Лише за перший квартал 2025 року сервісні центри МВС зареєстрували майже 213 тис. угод купівлі-продажу вживаних легкових автомобілів. Середній вік імпортованих авто становить 8–9 років, що зумовлює регулярну потребу в ремонті та технічному обслуговуванні [2].

Ринок автотоварів характеризується нерівномірною географічною структурою. Станом на 2025 рік в Україні функціонує понад 334 спеціалізовані авторинки та торговельні майданчики, з яких 48 розташовані у м. Києві (близько 14 %), а 33 - у Харківській області (майже 10 %). Така концентрація пояснюється високим рівнем автомобілізації населення та економічною активністю регіонів [3].

Важливим елементом ринкової структури є співвідношення сегментів нових і вживаних автотоварів. Через активний імпорт уживаних автомобілів частка ринку б/в запчастин за окремими товарними групами сягає 30-40 %, що формує ціново доступний, але висококонкурентний сегмент. Водночас у 2025 році було зареєстровано понад 79,5 тис. нових легкових автомобілів, з яких близько 98 % - імпортовані, що стимулює попит на оригінальні комплектуючі, аксесуари та гарантійні набори обслуговування [3].

Ринок автозапчастин є складовою ринку товарів і послуг та відображає структуру автомобільного парку України. Основними каналами реалізації є спеціалізовані магазини, інтернет-торгівля та станції технічного обслуговування. Частка авторинків за останні роки скоротилася з 50-60 % до менш ніж 20 %, що зумовлено зростанням орендних витрат і низькою рентабельністю дрібного роздробу [4].

Найбільш стабільним залишається сегмент оригінальних запасних частин (OES), що реалізуються через офіційні дилерські мережі та авторизовані СТО, які обслуговують переважно гарантійні автомобілі. Подальше скорочення ролі дрібних продавців і зростання значення сервісних та оптових каналів збуту свідчать про посилення концентрації та структурну трансформацію ринку автотоварів України [5].

Висновки

Ринок автотоварів України формується під впливом трансформацій автомобільного ринку, макроекономічної нестабільності та зростання ролі вторинного сегмента транспортних засобів. Активний імпорт уживаних автомобілів, високий середній вік автопарку та географічна концентрація попиту зумовлюють стійкий попит на автозапчастини, витратні матеріали й товари для технічного обслуговування. Водночас скорочення частки традиційних каналів збуту та посилення ролі

авторизованих СТО й оптово-сервісних мереж свідчать про структурну перебудову ринку та зростання рівня його концентрації. За таких умов ефективний розвиток підприємств на ринку автотоварів потребує гнучкої асортиментної політики, адаптації логістичних процесів і орієнтації на зміну споживчих пріоритетів, що є ключовим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пойда-Носик Н., Бачо Р. Аналіз тенденцій розвитку автомобільної промисловості в Україні. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. №2. С. 13–23.
2. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119–126.
3. Аналіз авторинку країни Європи та України у 2023 році. URL: <https://inventure.com.ua/uk/analytics/investments/avtorinok-ukrayini-u-2023-roci:-prodazh-avto-taprognozi-na-2024-rik>
4. Любченко С., Травянка О. Аналіз українського автомобільного ринку в умовах військового стану. Scientific journal «Modeling the development of the economic systems». 2024. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/377/361/795>
5. Лазарев А. Автомобілебудування в Україні: поточний стан, виклики та сценарії розвитку. *Scientific journal «Development service industry management»*. 2023. № 3. С. 12-22. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(2))
6. Ukrainians imported 21% more cars in 2024 : дані про імпорт автомобілів у 2024 р. Opendatabot: веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/autoimport-2024-5>

Семенчук Карина Володимирівна – студентка групи П-22б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

Науковий керівник: **Безсмертна Оксана Владиславівна** - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця. e-mail: bezsmertna@vntu.edu.ua

Semenchuk Karin V. - Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Supervisor: **Oksana V. Bezsmertna** - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: bezsmertna@vntu.edu.ua

РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ФОРМУВАННЯМ

Центральноукраїнський національний технічний університет

Анотація: Автором досліджено складові елементи та ключові характеристики системи управління аграрним формуванням, розглянуто аудит як інструмент контролю за станом справ, який дає можливість власнику отримати об'єктивну оцінку процесу ведення бізнесу, окреслено роль внутрішнього аудиту у підвищенні ефективності господарювання, запобіганні шахрайству, забезпеченні реалізації цілей діяльності аграрного формування.

Ключові слова: система управління; внутрішній аудит; аграрні формування; система внутрішнього контролю; ефективність.

THE ROLE OF INTERNAL AUDIT IN ENSURING THE EFFICIENCY OF FUNCTIONING OF THE AGRICULTURAL FORMATION MANAGEMENT SYSTEM

Abstract: The author researched the constituent elements and key characteristics of the management system of an agrarian formation, considered the audit as a tool for monitoring the state of affairs, which enables the owner to obtain an objective assessment of the business process, outlined the role of internal audit in increasing the efficiency of management, preventing fraud, and ensuring the implementation of the goals of the agrarian formation.

Keywords: management system; internal audit; agrarian formations; internal control system; efficiency.

Система управління аграрним формуванням являє собою сукупність взаємопов'язаних між собою елементів, з використанням яких у сфері менеджменту забезпечується планування, організація, мотивація, контроль, аналіз, координація господарської діяльності, її спрямованість на досягнення поточних і стратегічних цілей на основі забезпечення раціонального використання земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів. Ключовими характеристиками такої системи є комплексне охоплення усіх напрямків діяльності суб'єкта господарювання, урахування специфіки аграрного виробництва, ієрархічність рівнів управління та розподіл відповідальності, наявність зворотного зв'язку, що проявляється через здійснення контролю виконання управлінських завдань, аналізу результатів господарювання та коригування діяльності з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Елементами системи управління аграрним формуванням є:

- суб'єкти управління (власники, менеджери різних рівнів);
- об'єкти управління (господарські підрозділи, процеси, ресурси);
- функції управління (планування, організація, мотивація, координація, облік, контроль, аналіз, регулювання);
- методи управління (економічні, соціально-психологічні);
- інформаційне забезпечення системи обліку, внутрішнього контролю, аудиту та аналізу.

Важливу роль у підвищенні ефективності господарювання, запобіганні шахрайству, забезпеченні реалізації цілей діяльності аграрного формування відіграє внутрішній аудит - «елемент системи внутрішнього контролю підприємства, який увібрав у себе ознаки зовнішнього аудиту та покликаний надати незалежну оцінку діяльності підприємства зсередини для підвищення ефективності та покращення його діяльності в подальшому, а також для надання впевненості власникам щодо збереження та ефективного використання ресурсів підприємства» [1, с. 33].

При проведенні аудиту в аграрних формуваннях керуються, передусім, нормами Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [2], нормативно-правовими актами щодо регулювання питань ведення обліку та складання звітності загалом та, зокрема, в сфері сільськогосподарського виробництва, а також міжнародними стандартами аудиту, які оприлюднені українською мовою на офіційному веб-сайті Міністерства фінансів України [3].

Внутрішній аудит у структурі аграрного формування функціонує відокремлено, підпорядковуючись керівництву або наглядовій раді. Метою його проведення є захист інтересів власників шляхом сприяння забезпеченню збереженості ресурсів та їх ефективного використання, отримання власниками повної й достовірної інформації для розробки та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень.

Внутрішній аудит охоплює перевірку дотримання законодавства, галузевих стандартів, а також внутрішніх процедур конкретної організації. Його важливими завданнями є:

- оцінка системи внутрішнього контролю;
- визначення потенційних загроз;
- розробка системи управління ризиками та аналіз її функціонування, пошук способів зниження ризиків;
- здійснення контролю ефективності використання ресурсів у відповідності з технологічними процесами та встановленими стандартами;
- контроль за дотриманням принципів корпоративного управління, розробка рекомендацій щодо покращення та удосконалення системи корпоративного управління.

При організації та проведенні внутрішнього аудиту на аграрних підприємствах необхідно враховувати галузеві особливості, які у працях науковців пропонується класифікувати за групами: технологічні, організаційні, територіальні, ринкові, державного регулювання [4, с. 151]. На основі їх урахування аудитор виявляє недоліки й помилки у процесі ведення обліку і складання звітності, розробляє рекомендації щодо удосконалення системи внутрішнього контролю підприємства.

У сучасних аграрних формуваннях спостерігається розподіл функцій управління суб'єктом господарювання та володіння бізнесом. Так, власники впроваджують загальну стратегію розвитку формування, здійснюють керівництво основними напрямками його діяльності, а для вирішення тактичних завдань наймають топ-менеджерів. При такому підході аудит стає інструментом контролю за станом справ, який дає можливість власнику отримати об'єктивну оцінку процесу ведення бізнесу.

Отже, внутрішній аудит відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності функціонування системи управління аграрним формуванням, забезпечуючи підтвердження достовірності даних обліку та звітності, зміцнення виробничої та фінансової дисципліни, підвищення прозорості управлінських процесів та ефективний зворотній зв'язок між керуючою й керованою системами. Враховуючи специфіку аграрного виробництва, внутрішній аудит виступає дієвим інструментом оцінки ризиків, попередження втрат, виявлення відхилень у технологічних процесах. При його упровадженні здійснюється не лише контроль за дотриманням законодавства та внутрішніх регламентів організації, а й забезпечується виконання аналітичної та консультативної функцій, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Артюх О. В., Задніпряна А. С. Внутрішній контроль та внутрішній аудит запасів. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Збірник наукових праць*. 2023. № 5-6(306-307). С. 31-40. URL: <https://nv-oneu.com.ua/index.php/journal/article/download/418/364>
2. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність. Закон України від 21 груд. 2017 р. № 2258-VIII (редакція від 26 груд. 2025 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#n35>
3. Міжнародні стандарти аудиту. URL: <https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-audit>
4. Лисенко А. М., Акімов С. С. Теоретико-методичні основи застосування аналітичних процедур в аудиті фінансово-господарської діяльності аграрних формувань. *Економіка і регіон*. 2024. № 3(94). С. 148-156. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3492](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3492)

Лисенко Алла Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування, Центральноукраїнський національний технічний університет, Кропивницький, e-mail: lysenkoalla2015@gmail.com

Lysenko Alla M., Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Audit, Accounting and Taxation, Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, e-mail: lysenkoalla2015@gmail.com

НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВНУТРІШНЬОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

¹Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Анотація: У статті досліджено напрями реалізації внутрішньої соціальної політики вітчизняних підприємств. Охарактеризовано елементи впровадження соціальної спрямованості компаній.

Ключові слова: внутрішня соціальна політика, підприємство, соціальна спрямованість, сталий розвиток, соціальна відповідальність, соціальні програми.

Abstract: The article examines the directions of implementation of internal social policy by domestic enterprises. It characterizes the elements of introducing social orientation in companies.

Keywords: internal social policy, enterprise, social orientation, sustainable development, social responsibility, social programs.

Сучасний етап розвитку економіки України відзначається помітним зростанням ролі бізнесу у вирішенні важливих соціальних проблем, що виникають перед суспільством. Сьогодні підприємства відіграють значно ширшу роль, ніж просто виробники товарів і послуг, адже вони дедалі частіше стають ключовими елементами системи соціальної стабілізації, активно підтримуючи місцеві громади, сприяючи відновленню їхньої життєздатності та інвестуванню у розвиток людського капіталу. Особливо важливою ця тенденція стала в умовах нинішнього воєнного стану та нестабільності економіки, які створили нові проблеми для нашої держави.

На думку С. Шепеленко [1], соціальна політика – це управління процесом надання соціальних послуг та створення відповідних умов працівникам підприємств та їх сім'ям, мотивуючи та підвищуючи ефективність їх інноваційно-креативних здібностей, з метою формування адаптивно-прогресивного розвитку суб'єктів господарювання та держави.

Вирішення завдань підвищення рівня життя населення, а також забезпечення сталого розвитку суспільства та реалізації соціальних програм розвитку економіки зумовлюють потребу в додаткових джерелах фінансування. У зв'язку із цим усе більшого значення набуває необхідність вести соціально відповідальний бізнес [2].

Українські науковці О. Гриник та І. Сисоєва [3] пишуть: «Основними завданнями впровадження концепційних основ соціалізації підприємств є: сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу як чинника модернізації економіки, підвищення її конкурентоспроможності; запровадження єдиних підходів до розуміння соціальної відповідальності бізнесу в Україні всіма учасниками суспільних процесів; сприяння розвитку системи нефінансового звітування з метою більшої поінформованості суспільства щодо реалізації суб'єктами господарювання заходів із соціальної відповідальності бізнесу; удосконалення існуючих і розвиток нових форм державно-приватного партнерства для економічного, соціального й екологічного розвитку громад та територій; створення передумов для виконання вимог трудового законодавства та розвитку персоналу, забезпечення прав людини, етичного виховання та освіти членів суспільства; розвиток програм ресурсозбереження та енергоефективності; розвиток ділової етики, ефективного використання інтелектуального та соціального капіталу підприємницьких структур».

Під внутрішньою соціальною політикою слід розуміти сукупність заходів, спрямованих на впровадження соціально відповідальної поведінки. Вона охоплює управління людським ресурсом через створення необхідних умов для ефективної трудової діяльності, формування особливого соціального середовища, а також надання працівникам послуг соціального характеру. До таких послуг належать будь-які форми підтримки, які компанія пропонує своїм працівникам та їхнім родинам, крім заробітної плати, на основі законодавства, колективних угод або добровільних ініціатив.

Протягом останніх років у діяльності вітчизняного бізнесу склалась система його внутрішньої соціальної політики, основними елементами якої є:

1. Матеріальні та нематеріальні соціальні гарантії (гідна і своєчасна оплата праці, мотиваційні виплати, співробітників брати участь у розподілі прибутку; стабільний соціальний пакет і гарантії – медичне страхування, оплачувані відпустки та лікарняні; забезпечення безпечних умов праці та сприятливого робочого середовища; підтримка соціального партнерства, дотримання трудових прав).

2. Підтримка зайнятості та розвиток співробітників (створення умов для постійної зайнятості і збереження робочих місць; організація навчальних програм, підвищення кваліфікації та стимулювання професійного розвитку).

3. Комунікація і зворотний зв'язок (проведення внутрішніх опитувань і забезпечення зворотного зв'язку для врахування думок персоналу, використання корпоративних платформ для комунікації всередині колективу, відкрите обговорення політик і стандартів компанії для врахування пропозицій працівників) (табл. 1).

Таблиця 1

Напрями внутрішньої соціальної політики компаній України

Компанії	Захист мобілізованих	Медичне страхування	Навчання та розвиток	Додаткові соціальні програми
SoftServe	Збереження місця роботи, підтримка ветеранів	Приватне медичне страхування	SoftServe University	Програми DE&I, ментальне здоров'я
PUMB	100% зарплати мобілізованим	Медичне страхування та страхування життя	Корпоративні програми навчання	Фінансова допомога родинам, психологічна підтримка
DTEK	Збереження робочих місць, їх підтримка	Медичні програми	Academy DTEK, кадровий резерв	Програми безпеки праці
Svitla Systems	Фінансова підтримка військових	Медичне страхування (за контрактами)	Внутрішні тренінги	Благодійні програми для дітей співробітників

Реалізація соціальної спрямованості діяльності вітчизняних підприємств набуває дедалі більшого значення, оскільки саме вона виступає фундаментальною умовою для забезпечення сталого розвитку економіки України. Впровадження концепції соціальної відповідальності у бізнес-практики значно сприяє посиленню соціальної стабільності на загальнодержавному рівні, формуванню та ефективному використанню людського капіталу, а також покращенню інвестиційної привабливості країни в цілому.

Підприємство, орієнтоване на соціальні аспекти, стає не лише економічно успішним суб'єктом господарювання, здатним забезпечувати високий рівень фінансової ефективності, але й активним суб'єктом у вирішенні соціальних проблем та побудові сприятливого середовища для розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шепеленко С. М. Формування ефективної соціальної політики вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №2. С. 159–168. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2024/2/EV20242_159-168.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
2. Бержанір А. Л. Соціальна звітність як елемент системи соціальної відповідальності компаній. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 16. С. 109–113. URL: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017> (дата звернення: 12.02.2026).
3. Гриник О. І. Соціалізація підприємства як важіль інноваційного розвитку. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2020. № 5. С. 40–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2020_5_9 (дата звернення: 12.02.2026).

Бержанір Анатолій Леонідович, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри соціальних і правових дисциплін, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, e-mail: bal8@ukr.net

Berzhanir Anatolii L. – PhD (Sociology), Associate Professor of the Department of Social and Legal Disciplines, Pavlo Tychuna Uman State Pedagogical University, Uman, e-mail: bal8@ukr.net

РОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕСУРСНОЇ СТІЙКОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

¹Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет»

²Черкаський державний технологічний університет

Анотація. У доповіді досліджено роль сучасного менеджменту у формуванні ресурсної стійкості машинобудівних підприємств в умовах повоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що ефективне управління матеріальними, енергетичними, фінансовими та трудовими ресурсами є ключовим чинником забезпечення безперервності виробничої діяльності, підвищення конкурентоспроможності підприємств і прискорення процесів відновлення промислового потенціалу держави. Розглянуто стратегічні напрями управління ресурсозбереженням, включаючи впровадження інноваційних технологій, розвиток систем ресурсного аудиту, цифровізацію виробничих процесів, удосконалення мотиваційних механізмів персоналу та інтеграцію принципів сталого розвитку в систему управління підприємствами машинобудівної галузі.

Ключові слова: менеджмент; ресурсозбереження; ресурсна стійкість; машинобудівні підприємства; повоєнна трансформація; управління ресурсами; ефективність виробництва.

THE ROLE OF MANAGEMENT IN ENSURING RESOURCE SUSTAINABILITY OF ENGINEERING ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF POST-WAR TRANSFORMATION

Abstract. The report examines the role of modern management in ensuring the resource sustainability of machine-building enterprises under conditions of post-war economic transformation. It is substantiated that effective management of material, energy, financial, and labor resources is a key factor in maintaining production continuity, enhancing enterprise competitiveness, and accelerating the recovery of national industrial potential. The study outlines strategic directions for resource-saving management, including the implementation of innovative technologies, development of resource auditing systems, digitalization of production processes, improvement of personnel motivation mechanisms, and integration of sustainable development principles into the management systems of machine-building enterprises.

Keywords: management; resource saving; resource sustainability; machine-building enterprises; post-war transformation; resource management; production efficiency.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується значними трансформаційними процесами, що пов'язані з воєнними викликами, порушенням виробничих ланцюгів, дефіцитом матеріальних, фінансових та трудових ресурсів, а також необхідністю масштабного відновлення промислового потенціалу. У цих умовах особливого значення набуває забезпечення ресурсної стійкості підприємств, особливо тих, що належать до машинобудівної галузі, яка традиційно відіграє системоутворюючу роль у національній економіці. Ресурсна стійкість підприємства розглядається як здатність забезпечувати безперервність функціонування, підтримувати необхідний рівень виробничих процесів і одночасно оптимізувати використання ресурсів за умов зовнішньої нестабільності та внутрішніх обмежень.

Повоєнний період створює нові умови функціонування підприємств, що характеризуються обмеженістю ресурсної бази, підвищеною конкуренцією за інвестиції, необхідністю модернізації технологічного обладнання та адаптації до європейських стандартів виробництва. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування ефективної системи менеджменту, яка здатна забезпечити інтегроване управління ресурсами, підвищення продуктивності виробництва і впровадження ресурсозберігаючих технологій. Саме управлінські рішення визначають ефективність використання матеріальних, енергетичних, трудових та фінансових ресурсів, що, у свою чергу, формує рівень конкурентоспроможності підприємства та його здатність до відновлення після кризових явищ.

У сучасних дослідженнях ресурсозбереження визначається як комплексний управлінський процес, спрямований не лише на скорочення витрат ресурсів, але й на підвищення ефективності їх використання за рахунок впровадження нових технологій, удосконалення організаційних структур та

оптимізації виробничих процесів. Важливо підкреслити, що ресурсозбереження охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності підприємства, що дозволяє розглядати його як стратегічний напрям розвитку організації [1].

Для машинобудівних підприємств проблема ресурсної стійкості є особливо актуальною через високу матеріало- та енергоємність виробництва, значні витрати на модернізацію обладнання та необхідність підтримання високої якості продукції. В умовах повоєнної трансформації підприємства змушені одночасно вирішувати завдання відновлення виробничих потужностей і підвищення ефективності використання ресурсів, що значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління. Саме менеджмент визначає пріоритети інвестування, напрями технологічної модернізації, політику енергозбереження та систему мотивації персоналу щодо раціонального використання ресурсів.

Ресурсна стійкість підприємства формується під впливом комплексу факторів, серед яких важливу роль відіграють технологічний рівень виробництва, ефективність організаційної структури управління, ступінь диверсифікації постачальників, рівень автоматизації процесів і здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливо важливим стає розвиток цифрових технологій управління виробництвом, що дозволяють здійснювати моніторинг використання ресурсів у реальному часі та оперативно коригувати виробничі процеси. Дослідження у сфері цифровізації виробництва доводять, що застосування інтелектуальних систем управління може суттєво знизити енерговитрати, підвищити продуктивність обладнання та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів.

Однією з ключових функцій менеджменту в умовах повоєнної трансформації є формування стратегії ресурсної стійкості підприємства. Така стратегія повинна передбачати оцінювання ресурсного потенціалу, визначення критичних ресурсів, розроблення заходів щодо зниження залежності від імпорتنих поставок, а також впровадження програм ресурсозбереження. Важливим елементом є створення системи ресурсного аудиту, що дозволяє виявляти резерви економії ресурсів і оцінювати ефективність реалізованих заходів. Наукові дослідження підтверджують, що системне управління ресурсозбереженням сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств та створює передумови для довгострокового розвитку [2, с. 112 - 118].

Управління ресурсною стійкістю також передбачає формування ефективної системи мотивації персоналу, спрямованої на раціональне використання ресурсів і впровадження інноваційних технологій. Практика показує, що значна частина резервів економії ресурсів пов'язана не лише з технічними, але й з організаційними факторами, зокрема дисципліною виробництва, рівнем кваліфікації працівників і якістю управлінських рішень. Тому менеджмент підприємства повинен забезпечувати підвищення компетентності персоналу, розвиток корпоративної культури ресурсоефективності та створення умов для реалізації інноваційних ініціатив.

Особливого значення в умовах повоєнної трансформації набуває інтеграція принципів сталого розвитку в систему управління підприємством. Орієнтація на ресурсну ефективність дозволяє не лише скорочувати витрати, але й забезпечувати екологічну безпеку виробництва, що стає важливим фактором конкурентоспроможності на міжнародних ринках. У сучасній економіці підприємства, які впроваджують ресурсозберігаючі технології, отримують додаткові можливості залучення інвестицій, участі в міжнародних програмах фінансування та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

Важливим напрямом діяльності менеджменту є оптимізація виробничих процесів на основі комплексного використання ресурсів. Сучасні підходи до управління продуктивністю підприємства передбачають не лише скорочення обсягів використання ресурсів, а й підвищення їх віддачі шляхом удосконалення технологій, підвищення рівня автоматизації виробництва та використання сучасних методів планування виробничих процесів. Доведено, що ефективне управління ресурсами забезпечує стабільний розвиток підприємства та формує основу його конкурентних переваг [3].

У післявоєнний період машинобудівні підприємства стикаються з необхідністю відновлення виробничих потужностей, модернізації технологічного обладнання та адаптації до нових умов функціонування ринку. У цих умовах менеджмент повинен забезпечити баланс між короткостроковими завданнями відновлення виробництва і довгостроковими стратегічними цілями розвитку. Це потребує використання стратегічного планування, сценарного аналізу та системного підходу до управління ресурсами, що дозволяє підприємству зберігати стійкість навіть за умов нестабільності зовнішнього середовища.

Важливу роль у забезпеченні ресурсної стійкості відіграє диверсифікація джерел постачання ресурсів, створення запасів критичних матеріалів, а також розвиток внутрішніх виробничих можливостей підприємства. У сучасних умовах підприємства, які здатні швидко переорієнтовувати виробничі процеси та адаптувати структуру ресурсного забезпечення, мають значно вищий рівень стійкості до кризових явищ. Це підтверджує необхідність формування гнучких організаційних структур управління та впровадження систем ризик-менеджменту.

Окремим напрямом управління ресурсною стійкістю є розвиток інноваційної діяльності підприємства. Впровадження нових технологій, цифрових систем управління виробництвом і сучасних методів організації праці дозволяє значно знизити ресурсоємність виробництва і підвищити його ефективність. Інноваційні рішення сприяють скороченню витрат енергії, зменшенню витрат матеріалів та підвищенню продуктивності праці, що особливо важливо в умовах обмеженості ресурсів. Дослідження машинобудівних підприємств підтверджують, що технологічні інновації є одним із ключових факторів підвищення ефективності діяльності галузі [4].

Таким чином, роль менеджменту у забезпеченні ресурсної стійкості машинобудівних підприємств у повоєнний період є визначальною. Саме система управління формує стратегічні орієнтири розвитку підприємства, визначає напрями використання ресурсів, забезпечує впровадження інноваційних технологій і створює умови для ефективного функціонування виробництва в умовах нестабільності. Підвищення рівня ресурсної ефективності підприємств сприятиме не лише їх економічній стабільності, але й загальному відновленню промислового потенціалу країни, що є важливим фактором економічного розвитку держави у повоєнний період.

Отже, забезпечення ресурсної стійкості машинобудівних підприємств є складним багатокомпонентним процесом, що потребує системного підходу до управління, інтеграції інноваційних технологій, розвитку кадрового потенціалу та удосконалення організаційних механізмів управління. Ефективний менеджмент виступає ключовим чинником формування конкурентоспроможної промисловості, здатної забезпечити відновлення економіки та її подальший сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Храпкіна В., Бондаренко Г. Управління ресурсозбереженням підприємства. Держава та регіони. Серія: Економічні науки. 2021. №3(120). С. 51–58. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2021-3-8>
2. Ляшенко І.О. Ресурсозбереження у забезпеченні економічної ефективності діяльності деревообробних підприємств : дис. ... канд. техн. наук. : 08.00.04. Київ, 2014. 249 с.
3. Криворучкіна О.В. Управління продуктивністю підприємства на засадах ресурсозбереження. Бізнес Інформ. 2013. № 5. С. 258-263. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/35695>
4. Білик В.В. Основні фактори, критерії і принципи ресурсозбереження машинобудівних підприємств. Економіка та управління підприємствами. 2025. № 11. С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-4>

Андрюшкевич Наталія Віталіївна, доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ «Європейський університет», м. Черкаси, e-mail: natalia.andrushkevich@e-u.edu.ua

Польова Анастасія Василівна, аспірантка кафедри економіки та управління, Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, e-mail: a.v.polova.asp25@chdtu.edu.ua

Nataliia Andrushkevych, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of the Private Higher Educational Institution «European University», Cherkasy, e-mail: natalia.andrushkevich@e-u.edu.ua

Anastasia Poliova, Postgraduate student, Department of Economics and Management, Cherkasy State Technological University, Cherkasy, e-mail: a.v.polova.asp25@chdtu.edu.ua

Соціально-психологічні чинники міжнародного тероризму як фактор інвестиційної нестабільності

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація: У статті досліджується вплив соціально-психологічних чинників міжнародного тероризму на процес повоєнного економічного відновлення України. Обґрунтовано, що терористичні атаки формують довгострокову невизначеність, яка трансформується у фінансові наслідки через зміну інвестиційних очікувань і зростання премії за ризик. Доведено, що економічна стабілізація залежить не лише від фізичної реконструкції, а й від відновлення довіри через інституційні гарантії та зниження невизначеності.

Ключові слова: міжнародний тероризм; повоєнне відновлення; інвестиційні ризики; прямі іноземні інвестиції; воєнне страхування; деризикування; економічна довіра.

Abstract: The article examines the impact of socio-psychological factors of international terrorism on Ukraine's post-war economic recovery. It argues that terrorist attacks generate long-term uncertainty that translates into financial consequences through changing investment expectations and increased risk premiums. The findings demonstrate that economic stabilization depends not only on physical reconstruction but also on restoring investor confidence through institutional guarantees and uncertainty reduction.

Keywords: international terrorism; post-war recovery; investment risks; foreign direct investment; war-risk insurance; de-risking; economic confidence.

Міжнародний тероризм у XXI столітті набув трансформаційного характеру, поєднуючи військові, інформаційні та економічні інструменти впливу. У сучасній війні об'єктом атаки більше не є виключно територія чи інфраструктура, економічні очікування також стають стратегічною цілью. Терористичні напади спрямовані на створення тривалої невизначеності, підвищення суб'єктивного сприйняття ризику та зміну поведінки економічних акторів. У глобалізованій економіці страх і невизначеність безпосередньо трансформуються у фінансові наслідки, передусім через зростання премії за ризик, скорочення довгострокових інвестицій та відтік приватного капіталу [1].

Для України після 2022 року цей механізм набув системного характеру. Масовані удари по енергетичній інфраструктурі, портових об'єктах, логістичних вузлах та промислових підприємствах призвели не лише до фізичних руйнувань, а й до довгострокової дестабілізації очікувань. За даними UNCTAD, приплив прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну у 2022 році скоротився до 531 млн дол. США порівняно з 7,8 млрд дол. США у 2021 році. У 2023 році було зафіксовано часткове відновлення до 4,5 млрд дол. США, однак у 2024 році ПІІ знову зменшилися до 3,3 млрд дол. США (–26 % у річному вимірі) [2]. Таким чином, навіть за умов макроекономічної стабілізації та значної міжнародної фінансової підтримки приватний капітал залишається надзвичайно чутливим до безпекових ризиків.

Повоєнне відновлення України характеризується безпрецедентним масштабом потреб. Згідно з оцінкою RDNA4 (Світовий банк, Уряд України, Європейська комісія, ООН), станом на 31 грудня 2024 року загальна вартість відновлення та реконструкції на наступне десятиліття становить 524 млрд дол. США [3]. Ця сума більш ніж утричі перевищує довоєнний номінальний ВВП України. Найбільші потреби зосереджені у житловому секторі, енергетиці, транспортній інфраструктурі та соціальній сфері. Очевидно, що покриття таких витрат виключно за рахунок донорських коштів є неможливим, отже, мобілізація приватних інвестицій стає ключовою умовою економічної стабілізації.

Водночас відбудова у постконфліктному середовищі залежить не лише від фізичної реконструкції, а й від відновлення довіри. Соціально-психологічні дослідження ризикосприйняття, зокрема концепція, розроблена П. Словіцем, свідчать, що суб'єктивна оцінка небезпеки часто перевищує її об'єктивну ймовірність [4]. Інвестори оцінюють не лише статистику руйнувань, а й стабільність політичного режиму, спроможність держави гарантувати виконання контрактів, ефективність судової системи та передбачуваність економічної політики. Відтак центральним завданням повоєнного відновлення є зниження невизначеності через інституційні механізми деризикування.

У цьому контексті вирішальну роль відіграють міжнародні фінансові інституції. У грудні 2024 року Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) спільно з міжнародним брокером Aon оголосив про запуск програми гарантій страхування воєнних ризиків обсягом 110 млн євро. Цей механізм має забезпечити мобілізацію до 1 млрд євро страхового покриття щороку, створюючи додаткові стимули для інвесторів і кредиторів [5]. Програма підтримує страхування активів і кредитів, пов'язаних із веденням бізнесу в Україні, що зменшує ризикове навантаження та знижує вартість фінансування.

Другим ключовим інструментом є діяльність MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency), яка адмініструє фонд SURE (Support for Ukraine's Reconstruction and Economy Trust Fund). Станом на 2025 рік фонд мобілізував 103 млн дол. США донорських внесків, що дозволило надати гарантії на суму 454 млн дол. США [6]. Механізм покриває ризики, пов'язані з воєнними діями, експропріацією та порушенням контрактів, а також передбачає можливість деризикуювання до 75 % фінансової структури проєкту. Мультиплікативний ефект засвідчує спроможність інституційних гарантій мобілізувати приватний капітал навіть у складних безпекових умовах [6].

Окремої уваги заслуговує роль координаційних механізмів. Ukraine Donor Platform, створена за участі країн G7 та ЄС, забезпечує узгодження фінансової допомоги, прозорість розподілу ресурсів та формування середньострокової стратегії відновлення [3]. Наявність такого інституційного середовища зменшує інформаційну асиметрію та підвищує передбачуваність для потенційних інвесторів.

Водночас масштаби потреб суттєво перевищують нинішній обсяг гарантійних інструментів. Це підкреслює необхідність розширення програм страхування воєнних ризиків, залучення експортно-кредитних агентств і створення комбінованих фінансових механізмів. Поступове зниження премії за ризик можливе лише за умов довгострокової безпекової стабілізації та комплексного інституційного реформування.

Динаміка ПІІ у 2022–2024 роках демонструє, що приватний капітал повертається лише тоді, коли макрофінансова стабільність поєднується з надійними гарантіями безпеки активів. Часткове відновлення інвестицій у 2023 році відбулося паралельно зі стабілізацією енергосистеми та активізацією міжнародних програм підтримки. Водночас повторне скорочення у 2024 році підтверджує, що сприйняття ризику залишається визначальним чинником.

Отже, соціально-психологічний вимір терористичних загроз безпосередньо впливає на динаміку економічного відновлення. Відбудова України є не лише технічним процесом реконструкції інфраструктури, а процесом відновлення довіри. Інституційні гарантії, міжнародне страхування воєнних ризиків, координація донорських програм та прозора економічна політика формують основу для зниження невизначеності. Саме інтеграція безпекової та фінансової політики визначатиме темпи повернення приватного капіталу та довгострокову інвестиційну стабільність України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Investment Report 2025 Annex Tables. United Nations Conference on Trade and Development. Geneva. 2025. P.1. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2025_annex-tables_en.pdf (дата звернення: 20.02.2026).
2. Ukraine Reconstruction Trust Fund (URTF). The World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/urtf> (дата звернення: 20.02.2026).
3. EBRD and Aon launch innovative war-risk insurance facility for Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. 2024. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebrd-and-aon-launch-innovative-war-risk-insurance-facility-for-u.html> (дата звернення: 20.02.2026).
4. Slovic P. *The perception of risk*. 1987. Vol. 236, No. 4799. P. 280–285. URL: <https://doi.org/10.1126/science.3563507>
5. World Bank Group donor financing mechanisms for supporting Ukraine. The World Bank. 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine> (дата звернення: 20.02.2026).
6. Ukraine Donor Platform. Ministry of Finance of Ukraine. URL: https://mof.gov.ua/en/ukraine_donor_platform-897 (дата звернення: 20.02.2026).

Михайленко Єлизавета Іванівна, науковий керівник – доктор соціологічних наук, професор Романенко Юрій Вікторович, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: liza.mihaylenko555@gmail.com

Mykhailenko Yelyzaveta I. – Scientific supervisor – Doctor of Sociology, Professor Romanenko Yuriy V., Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: liza.mihaylenko555@gmail.com

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА

¹Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Анотація: Проаналізовано особливості обліково-аналітичного забезпечення доходів підприємства, а також напрями удосконалення їх обліку.

Ключові слова: доходи; бухгалтерський облік; облікова політика; управління доходами; фінансова звітність.

Abstract: The article analyses the system of accounting and analytical support of enterprise income and also directions of improvement of their accounting.

Key words: revenue; accounting; accounting policy; revenue management; financial reporting.

Важливою умовою діяльності всіх суб'єктів господарювання є отримання доходу, оскільки він є джерелом їх розвитку, а також сприяє фінансуванню поточних витрат та виконанню податкових зобов'язань. Отже, збільшення доходів підприємства сприяє поліпшенню його фінансового стану. Оскільки дохід є показником ефективності діяльності підприємства, то це зумовлює необхідність побудови ефективного управління ними.

Облікова система суб'єкта господарювання спрямована, насамперед, на забезпечення ефективності діяльності підприємства через механізми обробки та надання якісної інформації для прийняття виважених управлінських рішень. Дослідження організації обліку доходів у системі управління підприємством є актуальним та важливим завданням, особливо в умовах існуючих економічних потрясінь.

Організація бухгалтерського обліку доходів на підприємстві передбачає, передусім, розробку облікової політики, що забезпечує ефективність ведення обліку. Однак часто спостерігається формальний, вузько спрямований підхід до формування облікової політики, який зводиться до складання фінансової звітності відповідно до загальних вимог НП(С)БО і зовнішніх користувачів [1]. Отже, під час формування наказу про облікову політику на підприємстві доцільно розкрити всі елементи облікової політики та необхідно включити до наказу положення з внутрішньогосподарського обліку.

Система обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством, яка впливає із суті її визначення, повинна інтегрувати три підсистеми:

- облікове забезпечення;
- аналітичне забезпечення;
- контроль [2].

Основними причинами невідповідності методологічних засад регламентування аспекту визнання доходу національними НП(С)БО по відношенню до вимог МСБО є:

- жорстке регламентування державою даного процесу;
- невідповідність розвитку економічних зв'язків між суб'єктами господарювання;
- відсутність механізму здійснення гарантій щодо виконання зобов'язань сторін взаємодії тощо [3].

МСБО мають більш конкретизований характер положень щодо обліку доходів та відображення їх у фінансовій звітності, тоді як у НП(С)БО містяться моменти неповної визначеності та розмежованості доходів із подальшим формальним перекрученням інформації під час складання фінансової звітності.

На думку Мулик Т. О., для удосконалення обліку доходів на підприємстві доцільно:

- сформулювати робочий план рахунків до субрахунків 701 та 26, для забезпечення швидкості та деталізації інформацію про доходи;

- відкрити аналітичні картки обліку рахунків;
- сформувати оборотну відомість щодо обліку доходів від реалізації готової продукції, отриманих на умовах попередньої оплати та на умовах наступної оплати, в розрізі аналітично-контрольної інформації;

- повністю перейти на автоматизовану систему обліку, враховуючи специфіку діяльності для забезпечення оптимального вибору програми [4].

Методологічні засади формування, оцінки і визнання у бухгалтерському обліку інформації про доходи та вимоги до їх відображення у фінансовій звітності, визначено нормативно-правовими документами, зокрема:

- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», яким регулюються загальні вимоги до розкриття статей «Звіту про фінансові результати»;

- НП(С)БО 15 «Дохід», в якому визначені методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про доходи підприємства та їх розкриття у фінансовій звітності;

- План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій;

- Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій.

Таким чином, облікове забезпечення фінансової діяльності підприємств лежить у площині постановки завдання щодо структуризації фінансових доходів і витрат, гармонізації їх складу з міжнародними стандартами та врахування специфіки діяльності вітчизняних підприємств.

На нашу думку, розглянутий алгоритм удосконалення обліку доходів підприємства за рахунок запропонованих заходів додатково потребує коригування робочого плану рахунків підприємства. Зокрема, відкриття додаткових субрахунків до рахунків 26, 701 для обліку доходів від реалізації продукції, а також розробки оборотної відомості для комплексного моніторингу виробленої та реалізованої готової продукції за робочим планом рахунків.

Вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення управління доходами підприємства з урахуванням вимог міжнародних стандартів сприятиме гармонізації фінансової звітності вітчизняних суб'єктів господарювання зі звітністю підприємств держав – членів Європейського Союзу, підвищенню прозорості та забезпеченню достовірності фінансової звітності суб'єктів господарювання, а також посиленню захисту прав та інтересів акціонерів, інвесторів, кредиторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Подоляничук О. А. Облікова інформація та її якісні характеристики відповідно до облікових стандартів. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 8. С. 79–90.
2. Бержанір І. А. Проблеми та перспективи застосування міжнародних стандартів фінансової звітності в Україні. *Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітні аспекти: Збірник наукових праць за матеріалами III Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2019 р.)*. Частина 1. Дніпро: НМетАУ, 2019. С. 49–53.
3. Бержанір І. А. Витрати підприємства: сутність та особливості управління в сучасних умовах. *Sustainable Socio-Economic Development Journal*. 2023. № 1(1). С. 35–41. DOI: [https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1\(1\).35-41](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedj.2023.1(1).35-41)
4. Мулик Т. О. Методичні підходи до аналітичного забезпечення управління доходами. *Агросвіт*. 2020. № 6. С. 77–86.

Бержанір Інна Анатоліївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, Умань, e-mail: innaberzhanir@ukr.net

Berzhanir Inna A. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, Uman, Ukraine, e-mail: innaberzhanir@ukr.net

МЕДИЧНИЙ БІЗНЕС В УКРАЇНІ: СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: у публікації розглянуто сучасний стан медичного бізнесу в Україні. Визначено ключові чинники трансформації лікарняної мережі та ринку медичних послуг. Охарактеризовано пріоритетні напрями розвитку, включно з фізичною реабілітацією, психічним здоров'ям, телемедициною, HealthTech, інтеграцією європейських стандартів та державно-приватним партнерством. Сформовано висновки щодо адаптивності медичних закладів та їхніх конкурентних переваг у період повоєнного відновлення.

Ключові слова: медичний бізнес; трансформація бізнес-процесів; реформа системи охорони здоров'я; соціальна відповідальність; повоєнне відновлення.

MEDICAL BUSINESS IN UKRAINE: CURRENT STATUS AND PROSPECTS

Abstract: The publication examines the current state of the healthcare business in Ukraine. It identifies key factors in the transformation of the hospital network and the healthcare services market. It describes priority areas for development, including physical rehabilitation, mental health, telemedicine, HealthTech, the integration of European standards, and public-private partnerships. Conclusions are drawn regarding the adaptability of medical institutions and their competitive advantages during the post-war recovery period.

Keywords: medical business; business process transformation; healthcare reform; social responsibility; post-war reconstruction.

Медичний бізнес в Україні, до якого відносять приватні та державні клініки, лабораторії, фармацевтичні та медтехнічні компанії, проходить через безпрецедентний етап трансформації. Війна, економічна турбулентність та міграційні процеси стали найскладнішим тестом на стійкість для галузі. Проте вітчизняні медичні заклади продемонстрували вражаючу здатність адаптуватися: вони не лише продовжують працювати, але й швидко реагують на нові реалії, закриваючи критичні потреби суспільства. Сьогодні медичний бізнес характеризується не лише комерційним спрямуванням, а й соціальною відповідальністю, інноваціями та організаційною гнучкістю.

Протягом 2016...2024 рр. кількість лікарняних закладів в Україні зменшилась на 375 одиниць або 27,9%, що є суттєвим скороченням та зумовлене сукупністю структурних, управлінських, демографічних та безпекових чинників [1]. На скорочення кількості лікарняних закладів вплинули такі основні фактори: реструктуризація сфери охорони здоров'я, демографічні процеси, повномасштабне вторгнення РФ в Україну, консолідація госпітальної системи.

Найбільше за досліджуваний період знизилась кількість лікарняних закладів у Запорізькій (39 одиниць або 63,9%), Закарпатській (24 одиниці або 51,1%), Херсонській (17 одиниць або 50,0%), Луганській (14 одиниць або 46,7%), Львівській (45 одиниць або 44,6%), Дніпропетровській (40 одиниць або 37,0%), Одеській (15 одиниць або 21,1%) та Харківській (14 одиниць або 16,9%) [1].

Насамперед, визначальний вплив на поточний стан системи охорони здоров'я мала її реформа, що була ініційована після ухвалення у 2017 р. Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [2] та створення для можливості його практичної реалізації Національної служби здоров'я України. Перехід від утримання закладів до моделі оплати за надані послуги (принцип «гроші йдуть за пацієнтом») сприяв оптимізації мережі: малопотужні, фінансово неспроможні або дублюючі функції лікарні були реорганізовані, приєднані до більших медичних установ або перепрофільовані в амбулаторні структури. Таким чином, зменшення кількості лікарняних закладів в Україні стало наслідком укрупнення закладів.

Окрім того, на негативну динаміку частково вплинули і демографічні фактори, зокрема, зменшення чисельності населення, старіння, міграційні процеси знизили потребу в розгалуженій мережі стаціонарів у низці регіонів. Особливо це стосувалося областей із тривалим депопуляційним трендом, де оптимізація відбувалася ще до повномасштабної війни.

Вирішальним чинником різкого скорочення у 2022–2024 рр. стали воєнні дії після початку повномасштабного вторгнення рф. Найбільші втрати зафіксовані в регіонах, що зазнали активних бойових дій або часткової окупації, зокрема Запорізькій, Херсонській, Луганській, Харківській областях. Частина лікарень була зруйнована або пошкоджена, інші – евакуйовані чи тимчасово припинили діяльність. У прифронтових регіонах відбулося також скорочення через втрату територіального контролю.

У західних та центральних областях (зокрема Львівській, Закарпатській, Дніпропетровській) зменшення кількості лікувальних закладів значною мірою пов'язане з реорганізацією мережі госпітальних округів, концентрацією ресурсів у багатопрофільних лікарнях інтенсивного лікування та підвищенням вимог до матеріально-технічної бази.

Таким чином, зафіксована динаміка відображає не лише фізичну втрату частини медичної інфраструктури, а й системну трансформацію моделі надання медичної допомоги, що полягає у переході від кількісного розгалуження до функціональної концентрації ресурсів. Водночас значні регіональні диспропорції (рис. 1) свідчать про нерівномірний вплив як реформ, так і воєнних чинників на функціонування лікарняної мережі.

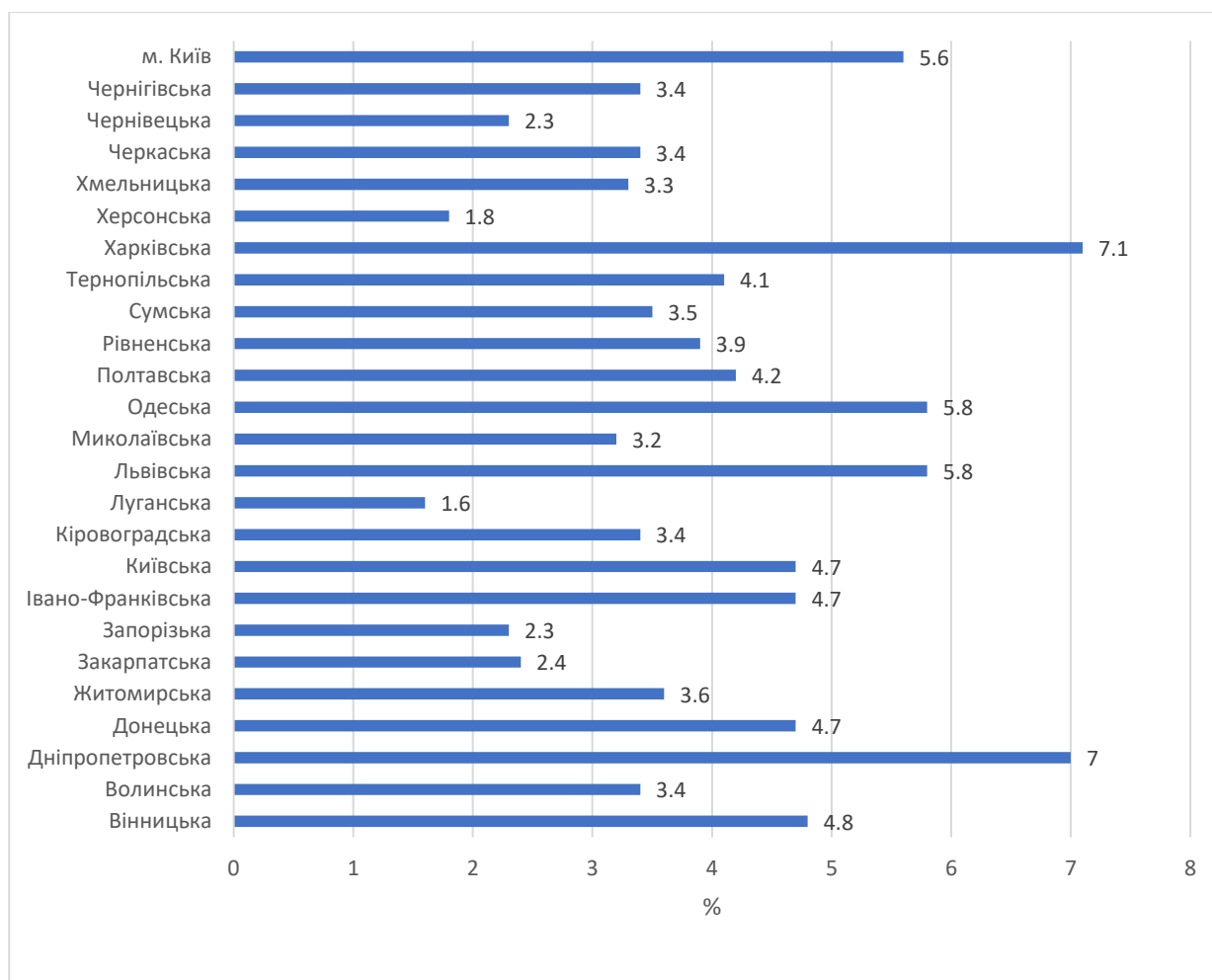


Рис. 1. Структура мережі лікарняних закладів за областями України у 2024 році, % від загальної кількості

Джерело: власне напрацювання на підставі [1]

Діяльність медичних закладів реалізується на ринку медичних послуг, який охоплює попит і пропозицію медичних послуг, конкуренцію між постачальниками та регуляторні механізми, що визначають умови функціонування бізнесу. Наразі ринок медичних послуг характеризується кількома ключовими тенденціями:

– адаптація до кризових умов (більшість великих та середніх суб'єктів ринку оптимізували свої бізнес-процеси, забезпечили енергонезалежність (наприклад, генератори, сонячні панелі) та переглянули логістику постачання препаратів і витратних матеріалів);

– зміна структури попиту (відтік пацієнтів у сфері естетичної медицини та превентивних чекапів, натомість зростання попиту на ургентну допомогу, лікування хронічних захворювань та хірургію);

– посилення співпраці з державою приватних клінік, що продовжують інтегруватися в систему eHealth та контрагуватися з Національною службою здоров'я України (НСЗУ). Це дозволяє залучати пацієнтів, які раніше обслуговувалися лише в державних закладах.

Попри стійкість, галузь стикається з серйозними бар'єрами, що стримують її зростання:

– нестача кваліфікованих кадрів (міграція висококваліфікованих лікарів і медсестер за кордон, а також мобілізація медичних працівників до лав ЗСУ створили значний дефіцит персоналу, відповідно для утримання спеціалістів варто переглянути систему мотивації);

– зниження купівельної спроможності населення (економічна нестабільність змушує пацієнтів економити, відповідно багато хто відкладає планові візити до лікаря або обирає державні установи замість приватних через фінансові обмеження);

– зростання цін на медичне обладнання та матеріали (девальвація гривні та складна логістика призвели до зростання собівартості медичних послуг. При одночасному зниженні купівельної спроможності населення цей фактор стримує зростання доходів медичних закладів, оскільки вони не можуть пропорційно підвищувати ціни на медичні товари та послуги, що негативно впливає на їхню маржинальність).

Попри всі складнощі, вітчизняний медичний ринок має значний потенціал для розвитку, який обумовлений новими соціальними потребами населення та євроінтеграційними процесами. Цей потенціал проявляється у кількох ключових напрямках:

– фізична реабілітація та протезування;

– ментальне здоров'я;

– телемедицина та HealthTech;

– державно-приватне партнерство та міжнародні гранти;

– інтеграція до європейських стандартів.

Медичний бізнес в Україні нині характеризується високим потенціалом для інвестицій та соціально орієнтованих ініціатив. Традиційні бізнес-моделі поступаються місцем адаптивним, технологічно орієнтованим та клієнтоцентричним підходам. Медичні заклади, що зможуть подолати дефіцит кваліфікованих кадрів, впровадити цифрові інструменти та зорієнтувати власну діяльність на пріоритетні суспільні потреби, зокрема фізичну реабілітацію та психічне здоров'я, здобудуть конкурентні переваги на ринку в період повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Державна установа «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України». Київ. 2026. URL: <https://surl.li/wiondl> (дата звернення: 21.02.2026)

2. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 2018 р. № 2168-VIII: станом на 01.01.2026 р. URL: <https://surl.li/vmnuqf> (дата звернення: 21.02.2026)

Дейнега Інна Олександрівна, д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів

Deineha Inna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Logistics at Lviv Polytechnic National University, Lviv

Фігун Андрій Васильович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів

Fihun Andrii, candidate for the third (educational and scientific) level of higher education at Lviv Polytechnic National University, Lviv
inna.o.deineha@lpnu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Анотація. У статті розглянуто теоретичні засади формування корпоративної культури підприємницької діяльності як важливого чинника ефективного управління та розвитку підприємства. Визначено сутність корпоративної культури через систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії працівників. Обґрунтовано її вплив на конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова. корпоративна культура; підприємницька діяльність; організаційна культура; управління підприємством; корпоративні цінності; розвиток підприємства.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ESSENCE OF FORMING CORPORATE CULTURE IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Abstract. The article examines the theoretical foundations of the formation of corporate culture in entrepreneurial activity as an important factor of effective management and enterprise development. The essence of corporate culture is defined through a system of values, behavioral norms, and interaction models of employees. Its influence on competitiveness, innovative development, and enterprise adaptation to environmental changes is substantiated.

Keywords. corporate culture; entrepreneurial activity; organizational culture; enterprise management; corporate values; enterprise development.

Розвиток корпоративної культури для підприємницької діяльності в сучасних економічних умовах вважається одним із ключових факторів, що забезпечують ефективність, конкурентоспроможність та довгострокову стабільність підприємства. Поглиблення процесів глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та посилення ролі людського капіталу змушують переосмислити традиційні управлінські підходи, де корпоративна культура перестає бути лише допоміжним елементом організації та стає стратегічним ресурсом для підприємницької діяльності. В академічній літературі корпоративна культура розглядається як складне соціально-економічне явище, що інтегрує систему цінностей, поведінкових норм, переконань та моделей взаємодії, що поділяються співробітниками організації, що визначають характеристики прийняття управлінських рішень, стиль спілкування та характер організаційної поведінки.

На теоретичні основи дослідження корпоративної культури вплинули міждисциплінарні підходи, зокрема соціологія, психологія, економіка та менеджмент. Одним із найпоширеніших визначень є те, що організаційна культура – це система фундаментальних припущень та переконань, сформованих завдяки спільним діям членів організації та прийнятих як відповідний спосіб сприйняття та реагування на внутрішні та зовнішні виклики [1]. Такий підхід дозволяє розглядати організаційну культуру не просто як набір формальних правил чи символічних атрибутів, а як глибокий механізм регулювання поведінки співробітників, що діє переважно на несвідомому рівні. Таким чином, культура визначає, як компанія адаптується до змін ринкового середовища, формує корпоративну ідентичність та впливає на рівень організаційної згуртованості.

Сучасні дослідження підкреслюють, що організаційна культура формується взаємодією історичного розвитку компанії, стилю керівництва, системи мотивації та соціальних очікувань співробітників. Вона функціонує як специфічне соціальне середовище, в якому індивідуальні інтереси узгоджуються зі стратегічними цілями організації. Польські дослідники наголошують, що організаційна культура відображає філософію компанії та забезпечує інтеграцію управлінських процесів, визначаючи ставлення до роботи, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [2]. Культура, таким чином, стає основою для формування поведінкових норм, що сприяють підвищенню

ефективності підприємницької діяльності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Корпоративна культура набуває особливого значення в підприємницькому середовищі, де рівень невизначеності значно вищий порівняно з традиційними організаційними структурами. Підприємницька діяльність пов'язана з інноваціями, готовністю до ризику, швидким прийняттям рішень та адаптивністю, що безпосередньо залежить від культурних установок організації. Саме культура визначає рівень відкритості до інновацій, підтримку ініціативи співробітників та готовність до експериментів. Дослідження показують, що спільні цінності та норми поведінки формують очікувані моделі дій співробітників та впливають на ефективність бізнесу, інноваційний розвиток та економічні показники компанії [3].

Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури дозволяють виділити її багаторівневу структуру. На поверхневому рівні культура проявляється через символи, традиції, корпоративні ритуали, стиль спілкування та зовнішні атрибути організації. Глибший рівень складається із задекларованих цінностей, що відображають стратегічні орієнтації підприємства та його філософію управління. Найскладнішим рівнем є рівень фундаментальних ідей, які визначають сприйняття реальності членами організації та ефективно формують основу корпоративної поведінки. Цей рівень є найстабільнішим і, водночас, найважчим для трансформації, оскільки він пов'язаний з колективним досвідом організації.

На формування корпоративної культури підприємницької діяльності впливають внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать стиль управління, система комунікацій, кадрова політика, організаційна структура та рівень професійної компетентності персоналу. До зовнішніх факторів належать національно-культурні особливості, економічні умови, рівень конкуренції та інституційне середовище. Взаємодія цих факторів створює унікальну модель корпоративної культури для кожного підприємства, яка визначає його ринкове позиціонування та можливості стратегічного розвитку. У контексті підприємницької діяльності корпоративна культура виконує низку важливих функцій, включаючи інтеграцію, мотивацію та адаптацію. Це сприяє формуванню почуття приналежності серед працівників, підвищує довіру між керівництвом та персоналом, а також забезпечує узгодженість дій у процесі реалізації бізнес-стратегії. Культура також виступає механізмом зниження транзакційних витрат, оскільки спільні цінності зменшують потребу в суворому контролі та формалізації процесів.

Важливою особливістю сучасного етапу підприємництва є трансформація корпоративної культури під впливом цифровізації та гнучких організаційних моделей. Зростає роль командної роботи, горизонтальної комунікації та партнерського стилю управління, що кидає виклик традиційним уявленням про ієрархічні структури. Успішні компанії культивують культуру відкритості, навчання та постійного розвитку, яка стимулює креативність та сприяє швидкій адаптації до змін навколишнього середовища.

Створення ефективної корпоративної культури вимагає цілеспрямованої управлінської політики. Керівництво компанії служить провідником ключових цінностей і через власну поведінку формує стандарти організаційної взаємодії. Важливим інструментом є система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує передачу корпоративних норм новим співробітникам та підтримує їх у повсякденній діяльності. Механізми навчання та орієнтації персоналу, а також корпоративні традиції також відіграють значну роль у закріпленні спільних цінностей. Отже, корпоративна культура підприємницької діяльності – це складна, багатовимірна система, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти функціонування компанії. Вона формує внутрішню логіку розвитку організації, визначає характер взаємодії між співробітниками та впливає на здатність компанії до інновацій та стратегічного розвитку. Теоретичні принципи її розвитку базуються на розумінні культури як ключового нематеріального ресурсу, що забезпечує узгодження інтересів співробітників та бізнесу, сприяє підвищенню ефективності управління та закладає основу для довгострокового розвитку підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

2. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Корпоративна культура підприємства: сутність та підходи до визначення. Вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 5. С. 45–52. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf

3. Hogan S. J., Coote L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, Issue 8. P. 1609–1621. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Камаєва Владислава Дмитрівна, студентка кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, email: Vladyslava.Kamaieva@emmb.khpi.edu.ua

Vladyslava Dmytrivna Kamaieva, Student of the Department of Business, Trade and Logistics, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, email: Vladyslava.Kamaieva@emmb.khpi.edu.ua

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація: В статті досліджено економічну сутність дебіторської заборгованості підприємства та фінансові особливості управління нею. Проаналізовано підходи до визначення дебіторської заборгованості. Узагальнено комплекс організаційних заходів, спрямованих на зниження ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю.

Ключові слова: дебітори, дебіторська заборгованість, резерв сумнівних боргів, управління дебіторською заборгованістю, платоспроможність.

Abstract: The article examines the economic essence of the enterprise's receivables and the financial features of their management. The approaches to determining receivables are analyzed. The set of organizational measures aimed at reducing the risks associated with receivables is summarized.

Keywords: debtors, accounts receivable, reserve for doubtful debts, accounts receivable management, solvency.

Протягом останніх років в економіці України простежуються несприятливі тенденції, пов'язані із зниженням платоспроможності суб'єктів господарювання та збільшенням обсягів прострочених розрахунків. За таких умов перед корпоративним сектором постає вимога щодо побудови ефективної системи управління дебіторською заборгованістю, оскільки порушення строків оплати за відвантажені товари й надані послуги призводить до скорочення оборотних активів і погіршення загального фінансового стану підприємства [1].

В умовах ринкової економіки пріоритетним завданням є скорочення обсягу дебіторської заборгованості та прискорення її інкасації, оскільки відстрочені грошові надходження втрачають реальну вартість під впливом інфляційних процесів. Додаткові ризики виникають і у випадку валютної заборгованості через коливання валютних курсів. Несвоєчасність розрахунків негативно відображається на діяльності підприємства загалом, оскільки воно зобов'язане здійснювати обов'язкові виплати незалежно від фактичного надходження коштів від покупців. Отже, ефективна політика у цій сфері безпосередньо пов'язана з оптимізацією розміру заборгованості та забезпеченням своєчасного погашення вимог.

Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку № 10, дебіторська заборгованість визначається як сума заборгованостей дебіторів підприємству на звітну дату, де дебіторами вважаються юридичні та фізичні особи, що внаслідок попередніх господарських подій мають невиконані грошові зобов'язання [2]. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 13 "Фінансові інструменти" конкретизує це поняття, характеризуючи дебіторську заборгованість, не призначену для продажу, як вимоги, що виникають у результаті надання коштів, реалізації активів, робіт або послуг безпосередньо боржнику та не належать до фінансових активів, утримуваних для подальшого відчуження [3]. Таке визначення більш повно відображає економічний зміст відповідної категорії.

Дебіторська заборгованість визнається активом за умови ймовірності отримання майбутніх економічних вигід та можливості достовірної оцінки її величини. Момент її виникнення за операціями з реалізації продукції, товарів, робіт і послуг пов'язується з фактом передачі покупцеві основних ризиків і вигід, втрати підприємством подальшого контролю над реалізованими активами, можливістю надійного визначення доходу та витрат за операцією, а також наявністю обґрунтованої впевненості у надходженні економічних вигід.

Система управління дебіторською заборгованістю є важливою складовою фінансового менеджменту підприємства і може виступати як чинником зростання обсягів реалізації, так і джерелом підвищених фінансових ризиків. Управлінські рішення у цій сфері приймаються в умовах суперечності між необхідністю розширення продажів через надання відстрочки платежу та ризиком накопичення сумнівних і безнадійних боргів. По суті, заборгованість покупців у таких випадках виконує функцію безвідсоткового кредитування клієнтів.

За твердженням науковців [4, 5], в сучасних умовах постійно зростають ризики, пов'язані з управлінням дебіторською заборгованістю, наслідком чого можуть бути суттєві фінансові втрати. Тому комплекс організаційних заходів, спрямованих на зниження ризиків, пов'язаних із дебіторською заборгованістю, має включати:

- контроль за станом розрахунків з дебіторами для зменшення та погашення відстроченої або простроченої заборгованості;
 - диверсифікацію дебіторів, що означає збільшення кількості невеликих дебіторів підприємства для мінімізації ризику несплати боргів одним або кількома великими дебіторами;
 - надання знижок при достроковому погашенні дебіторської заборгованості;
 - оцінку дебітора з метою визначення його платоспроможності та ділової репутації;
 - впровадження 100% передоплати при постачанні товарів і послуг;
 - лімітування дебіторської заборгованості, що передбачає визначення максимально допустимих сум кредитування клієнтів;
 - юридичний аналіз договорів та включення в договори умов застосування санкції при порушенні зобов'язань;
 - страхування як можливість перекладення ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, на іншого суб'єкта;
 - самострахування ризиків, пов'язаних з дебіторською заборгованістю, шляхом формування резерву сумнівних боргів;
 - аутсорсинг - передавання на умовах договору невласних функцій іншим організаціям, що спеціалізуються на виконанні робіт, наданні послуг і мають фахівців, досвід, знання, та технічні засоби.
- Таким чином, управління дебіторською заборгованістю можна визначити як комплексний процес планування, організації, координації та контролю її формування й погашення, спрямований на досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства через прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу боргу.
- Управління дебіторською заборгованістю має на меті забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства за рахунок застосування системи методів і інструментів, спрямованих на оптимізацію обсягу заборгованості, контроль її якості, мінімізацію ризиків неповернення та підтримання належного рівня грошових потоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткачук Л. М., Чен Венда Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 84-90. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.84.90>
2. Дебіторська заборгованість: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 08.10.1999 року №237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99#Text>
3. Фінансові інструменти: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 30.11.2001 року №559. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01#Text>
4. Юрченко С. Б., Мачак Т. О., Овдін Б. С. Управління дебіторською заборгованістю для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2024. №16. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-02>

5. Бардадим М., Свічкарь Н. Облік та управління дебіторською заборгованістю для зміцнення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-11>

Ткачук Людмила Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com

Шолота Віталій Сергійович – студент групи МФКД-22б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: vitsh@gmail.com

Tkachuk Lyudmila M. – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Finance and Innovation Management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com.

Sholota Vitaliy S. - student of the MFKD-22b group, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: vitsh @gmail.com

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Донбаська державна машинобудівна академія

Анотація

У роботі досліджено засади формування економічної безпеки підприємства в системі стратегічного управління ризиками. Обґрунтовано необхідність інтеграції економічної безпеки з концепцією ERM та визначено трансформацію структури ризиків. Сформовано напрями забезпечення економічної безпеки підприємства з метою підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Ключові слова: економічна безпека підприємства; стратегічне управління ризиками; ризик-менеджмент; фінансова стійкість; вартість бізнесу.

ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE IN THE SYSTEM OF STRATEGIC RISK MANAGEMENT

Abstract

The article examines the foundations of enterprise economic security formation within the framework of strategic risk management. The necessity of integrating economic security with the ERM concept is substantiated, and the transformation of the risk structure is identified. Key directions for strengthening enterprise economic security are developed with the aim of enhancing financial stability and competitiveness.

Keywords: enterprise economic security; strategic risk management; risk management; financial stability; business value.

Трансформаційні процеси в економіці, посилення глобальної конкуренції, нестабільність фінансових ринків, логістичні розриви, інституційна турбулентність та зростання нефінансових загроз зумовлюють необхідність переосмислення ролі економічної безпеки підприємства. Якщо раніше безпека здебільшого розглядалася як елемент антикризового управління або функція служби внутрішнього контролю, то сьогодні вона набуває стратегічного характеру, інтегрується у систему управління ризиками на перспективу та розглядається як активний механізм забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Економічна безпека підприємства трактується як стан захищеності його ресурсного потенціалу, фінансових інтересів і стратегічних цілей від внутрішніх та зовнішніх загроз [1]. Практичний досвід демонструє, що традиційні методи забезпечення безпеки (фінансовий контроль, диверсифікація, страхування, резервування) є недостатніми без інтеграції їх у систему стратегічного ризик-менеджменту, тому логічним кроком стає застосування концепції управління ризиками підприємства (ERM), яка передбачає управління на рівні всього підприємства з урахуванням стратегічних орієнтирів розвитку. Визначення допустимого рівня загроз стає визначальним стратегічним рішенням, яке впливає на інвестиційну політику, фінансову структуру капіталу, інноваційну активність та конкурентну позицію підприємства. Практика міжнародних компаній свідчить, що впровадження формалізованої системи управління ризиками підвищує передбачуваність фінансових результатів і знижує ймовірність критичних втрат. В українських умовах ця проблематика ще недостатньо систематизована, оскільки багато підприємств застосовують фрагментарні інструменти ризик-менеджменту без стратегічної інтеграції.

Окремої уваги потребує трансформація структури ризиків підприємства. Поряд із традиційними фінансовими та виробничими ризиками зростає значення нефінансових загроз: репутаційних, регуляторних, кадрових, інформаційних. Зміна середовища господарювання вимагає розширення переліку індикаторів економічної безпеки шляхом включення показників ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, рівня залежності від зовнішнього фінансування, концентрації постачальників та клієнтів, а також індексів ділової репутації. Також необхідно узгодити економічну безпеку з довгостроковою стратегією розвитку підприємства. У стратегічному вимірі безпека повинна забезпечувати не лише збереження ресурсів, а й створення передумов для сталого зростання

шляхом формування фінансових резервів, диверсифікації джерел доходів, оптимізації структури капіталу, впровадження внутрішніх процедур комплаєнсу та корпоративного контролю. Водночас надмірна орієнтація на мінімізацію ризиків може стримувати інноваційну активність та обмежувати можливості розвитку. Тому завдання стратегічного управління повинно полягати у досягненні балансу між безпекою та ефективністю. Потребує системного аналізу взаємозв'язок між рівнем економічної безпеки підприємства та вартістю бізнесу. Світова практика корпоративного управління свідчить, що компанії з розвиненою системою управління ризиками мають вищий рівень довіри інвесторів, нижчу вартість залучення капіталу та більш стабільні фінансові показники. Економічна безпека може розглядатися як фактор зростання ринкової капіталізації підприємства та його інвестиційної привабливості. Для українських підприємств ця проблематика також потребує емпіричного аналізу (наприклад, кореляції між рівнем ризик-менеджменту та фінансовими результатами діяльності). Дедалі більшої актуальності набуває інституційний вимір економічної безпеки підприємства. Регуляторне середовище, податкова політика, доступ до фінансових ресурсів, стан судової системи безпосередньо впливають на рівень ризиків підприємства. Відтак стратегічне управління ризиками має враховувати макроекономічні фактори та сценарний аналіз можливих змін зовнішнього середовища. Використання методів стрес-тестування, фінансового моделювання та аналізу чутливості дозволяє підвищити адаптивність підприємства до потенційних шоків.

Кількісне вимірювання рівня економічної безпеки підприємства реалізується через формування інтегрального показника, який поєднує фінансові, виробничі, інвестиційні та інституційні параметри діяльності. Такий підхід має враховувати не лише традиційні фінансові коефіцієнти (ліквідність, автономію, покриття зобов'язань), а й систему вагових характеристик складових безпеки з урахуванням їхнього впливу на стратегічну стійкість підприємства. Його реалізація дозволить перейти від фрагментарних оцінок до цілісної аналітичної моделі, придатної для стратегічного планування. Необхідно створити систему раннього попередження ризиків, яка буде базуватися на поєднанні фінансових індикаторів, аналізу динамічних тенденцій та сценарного моделювання розвитку подій. Адаптація інструментів, які використовуються у міжнародній практиці (моделі типу Z-оцінки, стрес-тестування, аналіз чутливості грошових потоків), до галузевих особливостей діяльності підприємств забезпечує підвищення релевантності аналітичних результатів та якості рішень. Ефективність такої системи посилюється за рахунок інтеграції внутрішніх управлінських показників (дебіторська заборгованість, рівень концентрації клієнтів і постачальників, зміна витратної структури тощо), що забезпечує можливість раннього виявлення критичних тенденцій. Важливо встановити зв'язок між рівнем стратегічного управління ризиками та довгостроковою вартістю бізнесу. Оцінювання впливу системи ризик-менеджменту на фінансові показники, ринкову капіталізацію та вартість капіталу підтверджує, що розвинена модель ERM підвищує довіру інвесторів, знижує премію за ризик і зміцнює фінансову стійкість підприємства.

Систематизація викладених положень та запропонованих управлінських рішень дозволяє структурувати основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства (табл. 1). Узагальнення напрямів забезпечення економічної безпеки свідчить про необхідність переходу до комплексної, багатовимірної моделі, яка поєднує аналітичні, прогностичні та стратегічні інструменти управління. Йдеться не лише про фіксацію поточного стану підприємства, а й про створення системи постійного моніторингу та оцінювання його стійкості в динамічному середовищі. Систематизація підходів до вимірювання безпеки дозволяє сформувати єдину методологічну базу для прийняття управлінських рішень, підвищити обґрунтованість стратегічного планування та мінімізувати суб'єктивність оцінок. Включення до аналізу як фінансових, так і нефінансових чинників відображає сучасну тенденцію розширення розуміння ризиків, які впливають на діяльність підприємства. Таким чином будуть створюватися передумови для формування цілісної системи управління, орієнтованої не лише на захист від загроз, а й на підтримання конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. Запропоновані напрями також підкреслюють важливість стратегічної інтеграції безпеки з процесами формування вартості бізнесу. Таким чином, економічна безпека постає не як допоміжна функція, а як основний елемент управлінської політики, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та довгострокову життєздатність підприємства. Реалізація комплексного підходу буде сприяти підвищенню адаптивності підприємств до зовнішніх викликів та зміцненню їхніх позицій у конкурентному середовищі. Водночас інтеграція інструментів стратегічного управління ризиками в систему забезпечення економічної безпеки створює передумови для формування стійкої моделі розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Напрями забезпечення економічної безпеки підприємства

Напрямок	Зміст	Очікуваний практичний результат
Кількісне вимірювання рівня економічної безпеки	Формування інтегрального індексу на основі фінансових, інвестиційних та операційних показників; розрахунок вагових коефіцієнтів	Об'єктивна оцінка рівня безпеки та можливість порівняльного аналізу
Система раннього попередження ризиків	Визначення граничних значень основних індикаторів; сценарний аналіз та стрес-тестування	Своєчасне виявлення загроз та зниження ймовірності кризових ситуацій
Оцінювання впливу ризик-менеджменту на вартість бізнесу	Аналіз взаємозв'язку між рівнем управління ризиками та фінансовими показниками, вартості капіталу	Підвищення інвестиційної привабливості та ринкової вартості підприємства
Оцінювання адаптивного потенціалу підприємства	Розроблення системи показників гнучкості бізнес-моделі, диверсифікації доходів, варіативності джерел постачання та фінансування	Підвищення здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища
Інтеграція нефінансових ризиків у систему економічної безпеки	Формування методики ідентифікації та кількісної оцінки репутаційних, кадрових, комплаєнс- та операційних ризиків	Зменшення непрямих втрат та підвищення довіри з боку партнерів і інвесторів
Моніторинг концентраційних ризиків	Оцінювання залежності від провідних клієнтів, постачальників, кредиторів; встановлення порогових значень	Зниження критичної залежності та забезпечення фінансової стійкості
Сценарне стратегічне моделювання загроз	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку підприємства з урахуванням макроекономічних і галузевих факторів	Підвищення якості стратегічних рішень та довгострокової стабільності бізнесу

Джерело: складено авторами на основі [2, 3]

Удосконалення методичних підходів до оцінювання економічної безпеки підприємства спрямоване на формування цілісної системи стратегічного управління ризиками, здатної забезпечити фінансову стійкість, адаптивність до зовнішніх викликів та підвищення довгострокової вартості бізнесу. Інтеграція економічної безпеки в управлінські процеси підприємства посилює його конкурентні позиції та створює передумови для стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Небава М. І., Міронова Ю. В. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2017. 73 с. URL: <https://surl.li/cwgmfr>
2. Марина А. С., Сланська Н. О. Петренко М. А. Механізм забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С. 495-500. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-75>
3. Васи́лега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. *БІЗНЕС ІНФОРМ*. 2024. № 2. С. 146-153. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153>

Борисова Світлана Євгенівна – докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, svetevbor@gmail.com.

Svitlana Borysova – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Business, Donbas State Engineering Academy, Kramatorsk, svetevbor@gmail.com.

Крук Олена Миколаївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва, Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ, lk21061496@gmail.com.

Olena Kruk – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Business, Donbas State Engineering Academy, Kramatorsk, lk21061496@gmail.com.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОПЕРАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сумський національний аграрний університет

Анотація: обґрунтовано необхідність забезпечення стійкості операційної системи підприємства в умовах невизначеності на засадах концепції Resilient Operations Management. Визначено ключові інструменти формування стійкості, що забезпечують адаптивність, безперервність діяльності та довгострокові конкурентні переваги підприємства.

Ключові слова: стійкість операційної системи; Resilient Operations Management; управління ризиками; операційна гнучкість.

ENSURING THE RESILIENCE OF AN ENTERPRISE OPERATING SYSTEM UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Abstract: the necessity of ensuring the resilience of an enterprise operating system under conditions of uncertainty based on the concept of Resilient Operations Management is substantiated. The key tools for building resilience that ensure adaptability, business continuity, and long-term competitive advantages of the enterprise are identified.

Keywords: resilience of the operating system; Resilient Operations Management; risk management; operational flexibility.

Сучасне підприємство функціонує в середовищі підвищеної турбулентності, що характеризується геополітичною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, коливанням попиту, цифровими ризиками та форс-мажорними обставинами. В умовах воєнних загроз, економічних криз і глобальних пандемій традиційні підходи до операційного менеджменту, орієнтовані переважно на ефективність і мінімізацію витрат, виявляються недостатніми. Надмірна орієнтація на скорочення запасів, концентрацію постачань і вузьку спеціалізацію процесів підвищує вразливість операційної системи до зовнішніх шоків. У таких реаліях стратегічного значення набуває забезпечення стійкості операційної системи підприємства на засадах концепції Resilient Operations Management.

Resilient Operations Management (ROM) передбачає здатність операційної системи підприємства передбачати, витримувати, адаптуватися та швидко відновлюватися після негативних впливів без втрати ключових функціональних характеристик і стратегічних орієнтирів розвитку. Йдеться не лише про фізичну безперервність виробництва, а й про збереження якості продукції, рівня сервісу, фінансової стабільності та довіри клієнтів. На відміну від класичної моделі «lean», яка фокусується на усуненні надлишків і максимальній оптимізації ресурсів, концепція стійкості передбачає баланс між ефективністю та гнучкістю, між економічністю та наявністю резервів, між стандартизацією процесів і можливістю їх швидкої трансформації [1].

Стійкість операційної системи формується через інтеграцію кількох взаємопов'язаних компонентів. По-перше, це диверсифікація ресурсної бази та постачальників, що знижує залежність підприємства від одного каналу забезпечення та мінімізує ризик повної зупинки виробництва. Формування альтернативних логістичних маршрутів, укладання довгострокових контрактів із декількома контрагентами, створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів підвищують рівень операційної безпеки. По-друге, цифровізація операційних процесів і впровадження систем моніторингу в режимі реального часу дозволяють оперативно виявляти відхилення, прогнозувати потенційні збої та приймати управлінські рішення на основі актуальних даних. По-третє, створення

адаптивних виробничих потужностей і гнучких технологічних ліній забезпечує можливість швидкої зміни асортименту або обсягів виробництва відповідно до ринкової ситуації.

Важливою складовою ROM є управління ризиками на стратегічному та операційному рівнях. Ідентифікація критичних вузлів операційної системи, оцінка їх вразливості, моделювання сценаріїв розвитку кризових подій і формування резервних планів (contingency planning) дозволяють мінімізувати наслідки збоїв та скоротити час відновлення. Доцільним є застосування методів сценарного аналізу, стрес-тестування та побудови карт ризиків, що забезпечують системний підхід до управління невизначеністю. При цьому ключову роль відіграє людський капітал: розвиток компетенцій персоналу, формування культури готовності до змін, підтримка внутрішнього підприємництва, делегування повноважень і розвиток горизонтальних комунікацій підвищують адаптивність організації.

Впровадження концепції Resilient Operations Management потребує трансформації управлінської парадигми та переосмислення критеріїв оцінки ефективності. Поряд із показниками продуктивності та рентабельності до системи КРІ доцільно включати індикатори гнучкості, швидкості реагування, рівня ризику та часу відновлення після збоїв. Керівництво має перейти від реактивного до проактивного управління, інвестуючи в аналітику, кібербезпеку, страхові механізми, партнерські мережі та розвиток екосистемної взаємодії. Водночас надмірне накопичення резервів або дублювання функцій може призвести до зростання витрат і зниження конкурентоспроможності, тому важливим є визначення оптимального рівня стійкості з урахуванням галузевої специфіки, масштабу діяльності, структури витрат і зовнішніх ризиків [2].

Особливої актуальності питання стійкості набуває для підприємств, що функціонують у регіонах підвищеного ризику. Для них впровадження ROM стає не лише інструментом збереження прибутковості, а й фактором забезпечення безперервності бізнесу, економічної безпеки та соціальної відповідальності перед працівниками й партнерами. Стійка операційна система сприяє підтриманню зайнятості, виконанню контрактних зобов'язань, стабільності податкових надходжень і збереженню довіри стейкхолдерів. Крім того, вона формує основу для стратегічної гнучкості, що дозволяє підприємству не просто реагувати на зміни, а випереджати їх, використовуючи кризові явища як імпульс для інновацій і модернізації [3].

Таким чином, забезпечення стійкості операційної системи підприємства в умовах невизначеності передбачає комплексний, системно інтегрований підхід, що поєднує стратегічне управління ризиками, цифровізацію, гнучкість процесів, диверсифікацію ресурсів і розвиток організаційної культури. Впровадження концепції Resilient Operations Management дозволяє підприємствам не лише протидіяти кризам і мінімізувати втрати, але й формувати довгострокові конкурентні переваги, забезпечуючи сталий розвиток у складному та мінливому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єпіфанова І., Шевчук Є. Концептуальні основи безпекоорієнтованого управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. № 6. С.394-400.
2. Другова О.С., Бріль М.С., Задорожний А.О. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації*. 2025. № 15. С. 14-20.
3. Shvindina Hanna. Resilient management as an effective management tool for transformational changes in society. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2022. №15. С.54-59.

Ткаченко Вікторія Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, Сумський національний аграрний університет, Суми, e-mail: viktoriyatk@gmail.com

Tkachenko Viktoriia V., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management Department named after Professor L.I. Mykhailova, Sumy National Agrarian University, Sumy, e-mail: viktoriyatk@gmail.com

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ТА ГІБРИДНИХ РИЗИКІВ

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті обґрунтовано необхідність впровадження інтелектуальних систем підтримки прийняття управлінських рішень як ключового інструменту забезпечення стійкості підприємств в умовах військових і гібридних ризиків та зростаючої невизначеності бізнес-середовища. Визначено основні проблеми сучасного управління, зокрема фрагментарність даних, обмеженість прогнозової аналітики, складність оцінювання комбінованих ризиків і недостатність сценарного моделювання, а також запропоновано напрями їх вирішення на основі інтегрованих платформ даних, технологій штучного інтелекту, машинного навчання та BI-інструментів. Доведено, що впровадження ІСППР сприятиме зниженню рівня невизначеності, підвищенню адаптивності підприємств, оптимізації ресурсів і скороченню часу реагування на кризові ситуації.

Ключові слова: інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень; стійкість підприємств; військові та гібридні ризики; управління ризиками; штучний інтелект; сценарне моделювання; цифрова трансформація.

INTELLIGENT DECISION SUPPORT SYSTEMS FOR ENSURING ENTERPRISE RESILIENCE UNDER MILITARY AND HYBRID RISKS

Abstract: The article substantiates the necessity of implementing intelligent decision support systems as a key instrument for ensuring enterprise resilience under military and hybrid risks and the growing uncertainty of the business environment. The main problems of modern management are identified, in particular data fragmentation, limited predictive analytics, the complexity of assessing combined risks, and the insufficiency of scenario modelling, and directions for their solution are proposed based on integrated data platforms, artificial intelligence technologies, machine learning, and BI tools. It is proven that the implementation of intelligent decision support systems will contribute to reducing the level of uncertainty, increasing enterprise adaptability, optimizing resources, and shortening response time to crisis situations.

Key words: intelligent decision support systems; enterprise resilience; military and hybrid risks; risk management; artificial intelligence; scenario modelling; digital transformation.

Сьогодні вітчизняні підприємства функціонують у надзвичайно нестабільному середовищі, що характеризується частими військовими, гібридними ризиками та трансформуванні глобальних економічних систем. Військові дії, економічні санкції, кібератаки, перебої із логістикою, постачанням — усе це створює умови, за яких традиційні підходи до управління стають недостатньо ефективними. Тому виникає потреба в інтелектуальних інформаційних системах, здатних забезпечувати оперативне (деколи, за необхідності, просто миттєве), точне, адаптивне прийняття управлінських рішень [1; 3; 6].

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень (ІСППР) забезпечують синтезування даних із різних джерел, прогнозування розвивання подій, оцінювання ризиків, автоматизоване генерування альтернатив управлінських впливів. У контексті військових/гібридних загроз вони стають критично важливим елементом для забезпечення стійкості підприємств [1; 2; 4; 5; 8; 11].

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, непередбачуваності зовнішніх факторів, зростанням частоти, інтенсивності військових конфліктів, гібридних атак, посиленням залежності від цифрових технологій, що робить підприємства вразливими до кіберризиків.

В Україні (де понад чотири роки триває повномасштабна війна, а вцілому вже понад 12 років, постійно відбувається гібридний тиск) підприємства повинні швидко адаптуватися до нових надскладних умов господарювання. А це вимагає впровадження гнучких аналітичних механізмів,

здатних оцінювати ризики в реальному часі, пропонувати оптимальні рішення в невизначених умовах [2; 7; 9].

Інтелектуальні системи підтримання прийняття управлінських рішень стають фундаментальним інструментом формування підприємницької стійкості, оскільки вони дозволяють [3; 6; 8; 10; 12] інтегрувати великі обсяги гетерогенних даних, моделювати сценарії кризових ситуацій, автоматизувати процеси управлінського оцінювання, реагування.

Саме це робить тему дослідження актуальною як для наукової спільноти, так і для практичної діяльності менеджменту підприємств.

Серед сучасних проблеми за цією тематикою, що потребують вирішення потрібно виокремити наступні:

- нестача інтегрованих даних (підприємства часто мають розрізнені інформаційні системи, що не обмінюються даними, а це призводить до втрати цілісної картини стану бізнес-процесів, ризиків);
- слабка прогнозна аналітика (традиційні методи прогнозування не забезпечують достатньої точності в умовах високої невизначеності, швидких змін зовнішнього середовища);
- неефективне оброблення ризиків (менеджери не мають інструментів для автоматичного оцінювання впливу складних комбінованих ризиків (військові, логістичні, кібер тощо);
- обмежені можливості сценарного моделювання (великі системи сценарного планування здебільшого орієнтовані на стабільні економічні умови й не охоплюють сучасні інтегровані гібридні загрози).

Потенційними шляхами вирішення встановлених проблем є наступні:

- побудова інтегрованих платформ збору та оброблення даних шляхом створення централізованих сховищ даних (Data Lake / Data Warehouse) з інтегруванням із операційними системами підприємства для поточного моніторингу ключових індикаторів. Централізування даних дозволяє виключити дублювання, прискорити оброблення, забезпечувати єдину платформу для аналітики.
- використання штучного інтелекту, машинного навчання через запровадження алгоритмів машинного навчання для прогнозування ризиків, виявлення аномалій, автоматизованого формування варіантів рішень. Вказані моделі є здатними швидко адаптовуватися до нових даних, краще розпізнавати патерни в умовах невизначеності.
- розроблення, застосування модулів сценарного аналізування через інтегрування сценарних моделей, що враховують військові загрози, розриви постачань, зміни попиту, кіберінциденти тощо. Сценарне моделювання дозволяє оцінювати наслідки комплексних загроз, визначати оптимальні стратегії реагування.
- побудова візуалізаційних панелей для менеджерів шляхом застосування інструментів Dashboards / BI, які відображатимуть оперативну інформацію, ризики, рекомендації в режимі реального часу (онлайн). Саме графічне подання даних прискорюватиме прийняття управлінських рішень, зменшуватиме когнітивне навантаження на управлінця/менеджера.

Очікуваними результатами запровадження даних рекомендацій будуть запровадження інтелектуальних систем підтримання прийняття рішень, що призведе до зниження рівня невизначеності в управлінні ризиками, підвищення рівня адаптивності підприємства до зовнішніх загроз, покращення якості управлінських рішень, скорочення часу реагування на кризові ситуації, оптимізування ресурсів за умов обмежень/невизначеності.

Управління підприємством за умов військових, гібридних ризиків потребує принципово нових підходів, що базуються на інтегуванні даних, штучному інтелекті, сценарному аналізуванні. Інтелектуальні системи підтримання прийняття управлінських рішень стають не просто технічним інструментом, а стратегічним активом, що підвищує стійкість і стабільність бізнесу.

Інвестування до таких технологій не повинно обмежуватися лишень модернізуванням ІТ-інфраструктури, але й запроваджувати диференційований механізм, який дозволить нашим підприємствам не просто виживати, але й зберігати конкурентоспроможність в умовах невизначеного майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Барабаш О.В. Дурняк Б.В., Машков О.А., Обідін Д.М. Забезпечення функціональної стійкості складних технічних систем. Моделювання та інформаційні технології: Зб. наук. пр. Київ, Інститут проблем моделювання в енергетиці ім. Г.Є. Пухова НАН України, 2012. Вип. 64. С. 36-41.

2. Верес О.М. Аспекти прояву невизначеності в процесах розроблення систем підтримки прийняття рішень. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Інформаційні системи та мережі. 2015. № 829. С. 58 – 75.
3. Завербний А. С., Залізна Л. В., Жук О. О. Особливості формування методів прийняття рішень вітчизняними підприємствами у зовнішньоекономічній діяльності: інформаційний аспект // Економіка та суспільство. 2023. Вип. 50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2400>
4. Коблянська Г. Ю., Кузнецова М. О. Інформаційні системи підтримки прийняття управлінських рішень. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 9. С. 154-157.
5. Машков О.А., Барабаш О.В. Оцінка функціональної стійкості розподілених інформаційно-керуючих систем. Фізико-математичне моделювання та інформаційні технології: Збірник наукових праць. Львів, Центр математичного моделювання Інституту прикладних проблем механіки і математики ім. Я.С. Підстригача НАН України, 2005. Вип. 1. С. 159-165.
6. Павленко М.А., Осієвський С.В., Золотухіна О.А. Модель підтримки процесів розробки інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень. Телекомунікаційні та інформаційні технології. 2020. 4. URL: <https://tit.dut.edu.ua/index.php/telecommunication/article/view/2363>
7. Пушкар О.І. Системи підтримки рішень слабоформалізованих задач розвитку підприємств. Харків. РВВ ХДЕУ. 2014. 140 с.
8. Alter S. L. Decision support systems: current practice and continuing challenges. Addison-Wesley Pub. 1980.
9. Mashkov O.A., Sobchuk V.V., Barabash O.V., Dakhno N.B., Shevchenko H.V., Maisak T.V. Improvement of variational-gradient method in dynamical systems of automated control for integro-differential models. Mathematical Modeling and Computing. 2019. Vol. 6. No. 2. P. 344-357.
10. Manuel Mora, Guiseppe A. Forgionne, Jatinder N.D. Gupta. Decision-Making Support Systems: Achievements and Challenges for the New Decade. Idea Group Publishing. 2002. 437 p.
11. Podskrebko, Oleksandr S. Developing the structure of decision-making support system for management of the production logistics of an industrial enterprise. Business Inform. 2019. 4. pp. 139-146.
12. Power D.J.A Brief History of Decision Support Systems. <http://dssresources.com/history/dsshhistory.html>

Завербний Сергій Андрійович, аспірант кафедри інформаційно-вимірювальних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: serhii.zaverbnyi.asp.2025@lpnu.ua

Zaverbnyi Serhii A. – graduate student of the department of information and measurement technologies, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: serhii.zaverbnyi.asp.2025@lpnu.ua

Топчак Наталія Віталіївна, старший викладач закладу вищої освіти, кафедра інформаційно-вимірювальних технологій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: nataliia.v.topchak@lpnu.ua

Topchak Nataliia V. – senior lecturer at a higher education institution, department of information and measurement technologies, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: nataliia.v.topchak@lpnu.ua

ДЕТЕРМІНАНТИ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ І МАРКЕТИНГОВІ ІНТЕРВЕНЦІЇ НА РИНКУ КОРМІВ ДЛЯ ДОМАШНІХ ТВАРИН

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: у публікації представлено результати емпіричного дослідження споживчої поведінки власників домашніх тварин на ринку кормів в Україні та її значення для формування ефективної маркетингової комунікаційної політики. Аналіз здійснено на основі даних клієнтської бази компанії ТОВ «Петексперт» та статистичних джерел. Досліджено соціально-демографічні характеристики, фінансові можливості, купівельну поведінку, лояльність, канали комунікації та потенціал моделей підписки. Отримані результати дозволяють визначити ключові сегменти споживачів, пріоритетні канали комунікації та ефективні стратегії утримання клієнтів.

Ключові слова: споживча поведінка, маркетингові комунікації, домашні тварини, ринок кормів, ринкові сегменти.

DETERMINANTS OF CONSUMER BEHAVIOR AND MARKETING INTERVENTIONS IN THE PET FOOD MARKET

Abstract: This publication presents the results of an empirical study of the consumer behavior of pet owners in the pet food market in Ukraine and its significance for the formation of an effective marketing communication policy. The analysis is based on data from the customer base of Petexpert LLC and statistical sources. The study examines socio-demographic characteristics, financial capabilities, purchasing behavior, loyalty, communication channels, and the potential of subscription models. The results allow us to identify key consumer segments, priority communication channels, and effective customer retention strategies.

Keywords: consumer behavior, marketing communications, pets, pet food market, market segments.

Дослідження ринку кормів для домашніх тварин набуває особливої актуальності в сучасних умовах, коли власники тварин сприймають своїх улюбленців як повноправних членів родини. В Україні та світі спостерігається стабільне зростання чисельності котів, собак та інших домашніх тварин, що формує значний економічний потенціал ринку кормів. Аналіз споживчої поведінки власників домашніх тварин дозволяє не лише оцінити обсяг та структуру попиту, а й виявити ключові мотиви вибору продукту, пріоритетні критерії щодо якості, складу корму та цінової категорії. Вивчення маркетингової комунікаційної політики на цьому ринку є не менш важливим, оскільки конкуренція між брендами кормів постійно зростає, а споживачі демонструють низький рівень лояльності та високу чутливість до цінових акцій і доступності товару. Ефективні маркетингові інтервенції дозволяють не лише підвищити рівень утримання клієнтів, а й формувати довіру до бренду через персоналізовані комунікації, контент-маркетинг та цифрові канали, котрі все більше інтегрують у повсякденне життя споживачів.

Згідно з новим звітом Future Market Insights (FMI), за прогнозами протягом наступного десятиліття світовий ринок кормів для домашніх тварин майже подвоїться в ціні, зростаючи з 132,4 млрд доларів у 2025 році до 247,7 млрд доларів у 2035 році. Прогнозується, що протягом цього періоду ринок буде зростати із середньорічним темпом зростання (CAGR) 6,5%. За прогнозами FMI, у 2025 році лідером ринку стане сухий корм із часткою 42,5% завдяки економічній ефективності, сумісності з автоматизованими системами годування та інноваціям у

смаку. Джерела тваринного білка очікувано займуть 22,7% ринку, зокрема рибні білки через користь омега-3 для шкіри та шерсті. Сегмент кормів для собак передбачається на рівні 60% загального ринку завдяки зростанню власників, преміальних ласощів і спеціалізованих дієт для різного віку та порід. Традиційні корми залишатимуться домінуючими у натуральних продуктах із часткою близько 70% завдяки доступній ціні, широкій наявності та поживній цінності [1].

В Україні ринок кормів для домашніх тварин відзначається високим рівнем динаміки і значним економічним потенціалом. За даними Euromonitor (2024), загальна чисельність домашніх тварин становить 17,58 млн, з яких 66,5% складають коти та собаки. Популяція дрібних тварин залишається стабільною, проте кількість лускатих домашніх тварин зменшилася майже вдвічі під час повномасштабного вторгнення РФ в Україну через наслідки відключень електроенергії, що ускладнює підтримання комфортних умов для риб в акваріумах. Ці тенденції вказують на потребу маркетингових стратегій, які враховують не лише чисельність і структуру тварин, але й зовнішні чинники, що впливають на попит [2].

Результати власного дослідження, під час проведення якого було використано повну клієнтську базу компанії ТОВ «Петексперт» з інтернет-магазину Petslike.ua, дозволили встановити, що структура власників домашніх тварин характеризується переважанням власників котів (60,9%) та значною часткою осіб, які утримують дві і більше тварин (44,9%). Це свідчить про стабільний попит на корм серед власників котів та можливість формування моделей регулярного постачання, таких як модель регулярної підписки (subscription-model). З маркетингової точки зору це означає, що компанії можуть орієнтуватися на сегменти з високою регулярністю споживання, пропонуючи автоматизовані сервіси, що підвищують життєву цінність клієнта та його лояльність.

Соціально-демографічний аналіз виявив, що ядро цільової аудиторії становлять особи 25-44 років (64,8%), переважно жінки (62,6%), котрі характеризуються високою економічною активністю та цифровою інтеграцією. Це обґрунтовує доцільність застосування цифрових маркетингових каналів та персоналізованих онлайн-комунікацій. Сформований фінансовий профіль респондентів показав, що 60,8% витрачають на корм понад 1100 грн на місяць, що відкриває перспективи для монетизації через преміальні сервіси та підпискові моделі. З точки зору реалізації маркетингової діяльності продавців кормів для домашніх тварин, це дозволяє формувати сегментовані пропозиції, котрі враховують купівельну спроможність та індивідуальні потреби споживачів.

Результати аналізу поведінки покупки засвідчили високий рівень циклічності попиту: 76,2% респондентів здійснюють покупки щомісяця або частіше. Високий рівень перемикання між магазинами (58,5%) вказує на дефіцит лояльності та потребу в маркетингу утримання клієнтів (retention-маркетингу). Основними причинами зміни магазину є ціна (47,7%), акції (37,5%) та відсутність товару (33,4%), що вказує на необхідність розробки персоналізованих комунікаційних стратегій, включаючи бонусні програми, індивідуальні пропозиції та підвищену клієнтську підтримку.

Споживачі демонструють високу раціоналізацію вибору: 82,8% оцінюють склад корму як критичний критерій, 66,8% аналізують його регулярно. Це підкреслює значення контент- та email-маркетингу для формування довіри та інформування споживачів про якість продукту. Ефективність каналів комунікації виявилася найвищою у месенджерів (зручність 42,8%, швидкість реакції 47,8%) та email (зручність 34,7%, швидкість 29%), що підтверджує доцільність цифрової інтеграції маркетингових кампаній та скорочення традиційних call-центрів для

широкого сегмента.

Показники зацікавленості у моделях підписки свідчать про високий потенціал цього інструменту: 79,9% респондентів готові використовувати subscription-модель, а інтеграція логістики (доставка) підвищує рівень зацікавленості до 67,1%. Це підтверджує ефективність регулярних моделей постачання для підвищення лояльності та життєву цінність клієнта. З маркетингової точки зору, впровадження таких сервісів дозволяє одночасно підвищити передбачуваність продажів, оптимізувати логістичні витрати та зміцнити довгострокові відносини з клієнтами.

Таким чином, результати дослідження демонструють, що ринок кормів для домашніх тварин потребує інтегрованого підходу, який поєднує сегментацію, персоналізацію комунікацій, цифрові канали та моделі регулярного постачання. Високий рівень циклічності попиту та раціоналізації вибору підтверджує ефективність стратегій content- і email-маркетингу, водночас дефіцит лояльності вказує на необхідність застосування інструментів утримання клієнтів та підпискових моделей із логістичною інтеграцією. Застосування цих заходів забезпечить формування оптимального стратегічного вектору для підвищення ефективності маркетингової комунікаційної політики, максимізації життєвої цінності клієнта та зміцнення позицій компаній на ринку кормів для домашніх тварин в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Global pet food market projected to reach \$247.7B by 2035. PETFOODindustry. URL: <https://www.petfoodindustry.com/pet-food-market/news/15818322/global-pet-food-market-projected-to-reach-2477b-by-2035> (дата звернення: 26.02.2026)

2. Не лише ласощі, а й парфуми: що купують українці та скільки витрачають на домашніх тварин. Комерсант.UA. URL: https://komersant.ua/en/ne-lyshe-lasoshchi-ale-y-parfumu-shcho-kupuiut-ta-skilky-vytrachaiut-ukraintsi-na-domashnikh-uliublentsiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.02.2026)

Косар Наталія Степанівна, к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів
Natalia Kosar, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics at Lviv Polytechnic National University, Lviv
Заяць Павло Володимирович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів
Pavlo Zayats, third-level (educational and scientific) higher education student at Lviv Polytechnic National University, Lviv
natalia.s.kosar@lpnu.ua

СУТНІСТЬ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ ТА МЕТОДИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

Уманський національний університет

Анотація: У статті розкрито сутність фінансових ризиків в аграрному секторі економіки, визначено їх основні види та обґрунтовано методи управління і мінімізації з метою підвищення фінансової стійкості аграрних підприємств.

Ключові слова: фінансові ризики; аграрний сектор; аграрні підприємства; ризик-менеджмент; фінансова стійкість; управління ризиками.

Abstract: The article reveals the essence of financial risks in the agricultural sector of the economy, identifies their main types, and substantiates methods for their management and mitigation in order to enhance the financial stability of agricultural enterprises.

Keywords: financial risks; agricultural sector; agricultural enterprises; risk management; financial stability; risk mitigation.

Фінансові ризики – це ймовірність втрат (прямих або непрямих), пов'язаних із нестабільністю фінансових потоків, структурою капіталу, коливанням цін, відсоткових ставок та валютних курсів, що впливають на діяльність аграрних підприємств.

В аграрному секторі вони мають специфіку через:

- високу залежність від природно-кліматичних умов;
- сезонність виробництва;
- тривалість виробничого циклу;
- високу капіталомісткість;
- залежність від державної підтримки та світової кон'юнктури аграрних ринків.

Види фінансових ризиків в аграрній галузі :

1. Кредитний ризик

- Ризик неповернення залучених кредитів через сезонність виробництва та непередбачувані фактори (посуха, неврожай).
- Високі відсоткові ставки для аграрного бізнесу підсилюють цей ризик.

2. Інвестиційний ризик

- Невизначеність щодо окупності капітальних вкладень у техніку, нові технології чи інфраструктуру.
- Залежність від державних програм підтримки.

3. Ціновий ризик

- Коливання внутрішніх і зовнішніх цін на сільськогосподарську продукцію.
- Нестабільність ринку добрив, пального, насіння, що напряму впливає на собівартість.

4. Валютний ризик

- Для експортерів: ризик знецінення національної валюти чи зміни валютних курсів.
- Для імпортерів техніки та засобів захисту рослин: підвищення витрат через девальвацію.

5. Податковий ризик

- Зміни в системі оподаткування, зокрема у спеціальних режимах для сільського господарства.
- Недосконалість податкової політики або несподівані законодавчі нововведення.

6. Ліквідний ризик

- Проблеми із своєчасним виконанням фінансових зобов'язань через сезонність надходжень.
- Залежність від кредиторської заборгованості та тривалих строків розрахунків із контрагентами.

7. Страховий ризик

- Недостатній розвиток аграрного страхування в Україні.
- Обмежений доступ до ефективних страхових інструментів проти природних катаклізмів.

8. Ризик банкрутства

- Низька фінансова стійкість малих та середніх фермерських господарств.
- Висока залежність від державних дотацій та світових ринків.

Фінансові ризики в аграрній галузі мають комплексний характер і залежать як від внутрішніх факторів (управління підприємством, структура капіталу, технології), так і від зовнішніх (ринкова кон'юнктура, державна політика, кліматичні умови).

Їх ефективне управління передбачає диверсифікацію діяльності, хеджування цінових ризиків, розвиток страхування та формування стабільної фінансової політики підприємств.

Методи подолання фінансових ризиків в аграрному секторі економіки:

1. Диверсифікація діяльності

- Виробництво різних видів культур і продукції (зменшення залежності від однієї культури).

- Поєднання різних галузей та напрямків виробництва.
- Розширення каналів збуту: внутрішній ринок, експорт, переробка.

2. Фінансове планування та бюджетування

- Формування фінансового резерву (фонду ризиків).
- Планування грошових потоків з урахуванням сезонності.
- Використання системи управлінського обліку та контролю витрат.

3. Кредитно-банківські інструменти

- Використання пільгових кредитних програм для аграріїв.
- Залучення лізингових схем для придбання техніки.
- Участь у державних програмах компенсації відсоткових ставок.

4. Страхування аграрних ризиків

- Агрострахування від стихійних лих (посуха, повінь, заморозки).
- Страхування цінових ризиків (врожай за фіксованою ціною).
- Використання державних субсидій на агрострахування.

5. Хеджування та використання фінансових деривативів

- Форвардні та ф'ючерсні контракти на зерно, олійні та інші культури.
- Використання біржових механізмів для фіксації цін.
- Страхування валютних ризиків через валютні свопи та форварди.

6. Підвищення фінансової стійкості підприємства

- Оптимізація структури капіталу (зменшення боргового навантаження).
- Формування власних інвестиційних ресурсів (прибуток, амортизація).
- Використання венчурного та приватного інвестування.

7. Державне регулювання та підтримка

- Програми державних дотацій та субсидій.
- Податкові пільги для аграрного виробництва.
- Розвиток системи гарантування кредитів для фермерів.

8. Інноваційні методи управління ризиками

- Використання цифрових технологій (AgriTech, Big Data, супутниковий моніторинг).
- ERP-системи для управління агробізнесом.
- Smart-страхування (онлайн-платформи страхування з використанням погодних даних).

Подолання фінансових ризиків в аграрному секторі вимагає комплексного підходу: від внутрішнього фінансового менеджменту та диверсифікації до використання сучасних ринкових і державних інструментів.

Найефективнішими є поєднання класичних методів (страхування, кредитування, диверсифікація) з інноваційними (деривативи, цифрові технології, smart-страхування).

Дослідження іноземного досвіду управління фінансовими ризиками в аграрному секторі має велике значення, адже дозволяє адаптувати кращі надбання до українських реалій.

Іноземний досвід подолання фінансових ризиків в аграрному секторі економіки:

1. США

- Федеральні програми агрострахування – страхування врожаю від коливань цін і врожайності (Federal Crop Insurance Corporation).
- Farm Bill – законодавчий пакет, який включає дотації, субсидії, компенсації втрат від стихійних лих.
- Хеджування на товарних біржах (CBOT, CME) – аграрії активно використовують форварди, ф'ючерси та опціони для фіксації цін на зернові та олійні[1].
- Фермерські кооперативи – об'єднання виробників для зниження цінових і збутових ризиків.

2. Європейський Союз

- Спільна аграрна політика (CAP) – система дотацій і субсидій для підтримки фермерів.
- Фонди стабілізації доходів – спеціальні інструменти для компенсації втрат при різкому падінні прибутків [2].
- Розвинене агрострахування – в окремих країнах (Франція, Німеччина, Іспанія) страхування від кліматичних ризиків покривається на 50–65% за рахунок держави.
- Зелений курс (Green Deal) – стимулювання інвестицій у сталий розвиток, що знижує екологічні та фінансові ризики.

3. Латинська Америка (Бразилія, Аргентина)

- Державні гарантії по кредитах для фермерів[3].
- Субсидоване страхування врожаю.
- Біржова торгівля сільгосппродукцією – активне використання ф'ючерсних контрактів у Бразилії.
- Програми розвитку агрокластерів для спільного використання інфраструктури.

4. Азія (Індія, Китай)

- Китай: потужна система державних дотацій, мінімальні закупівельні ціни на зерно, розвиток аграрних бірж [4].
- Індія: національні програми страхування врожаю з частковим фінансуванням від уряду, субсидовані кредити для фермерів [5].
- Активне впровадження AgriTech-технологій (супутниковий моніторинг, прогнозування врожаю) [6].

Іноземний досвід свідчить, що найбільш дієвими інструментами подолання фінансових ризиків є:

- державні програми страхування та стабілізації доходів;
- субсидії та дотації на кредитування;
- хеджування цінових і валютних ризиків через біржові механізми;
- розвиток кооперативів і кластерів;
- застосування цифрових технологій у прогнозуванні та управлінні ризиками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хеджування з використанням ф'ючерсів в теорії та на практиці. URL : <https://www.uub.com.ua/files/finrep2-agro-hedging-28march2013.pdf> (дата звернення : 27.02. 2026).
2. Національна стратегія доходів до 2030 року. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf (дата звернення : 27.02. 2026).
3. Часткове гарантування кредитів для фермерів. URL : <https://pcgf.com.ua/program/chastkove-harantuvannya-kredytiv-dlya-fermeriv> (дата звернення : 27.02. 2026).
4. Китай планує у 2025 р зібрати рекордний урожай пшениці та збільшити запаси зерна і рослинних олій. URL : <https://graintrade.com.ua/novosti/kitaj-planue-u-2025-r-zibrati-rekordnij-urozhaj-pshenitci-ta-zbilshiti-zapasi-zerna-ta-ros.html> (дата звернення : 27.02. 2026).
5. USAID та СК UNIVERSALNA презентували результати програми зі страхування врожаю для МСП. URL : <https://forinsurer.com/news/24/09/19/44223> (дата звернення :

27.02. 2026).

6. Огляд Ринку та тенденції в AgriTech на 2024-2030 роки. URL : <https://eos.com/uk/blog/ohliad-rynku-ta-tendantsii-v-agritech-na-2024-2030-roky> (дата звернення : 27.02. 2026).

Колотуха Сергій Миколайович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, Умань, e-mail: sergejkolotuha@gmail.com

Kolotukha Serhiy M., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University, Uman, e-mail: sergejkolotuha@gmail.com

О.А. Онищенко
М.Ю. Назаренко

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ КРИЗИ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Запорізький національний університет

Анотація. У тезах досліджено трансформацію підприємницької діяльності України в умовах воєнної кризи та окреслено ключові проблеми управління сучасним підприємством у повоєнний період. Проаналізовано початковий спад ділової активності, зумовлений макроекономічною нестабільністю, порушенням логістичних ланцюгів, релокацією виробничих потужностей та скороченням інвестиційної активності. Узагальнено роль державних механізмів підтримки бізнесу, зокрема програм пільгового кредитування та переміщення підприємств у безпечні регіони, що сприяли збереженню економічного потенціалу. Визначено сучасні управлінські виклики повоєнного періоду, серед яких: стратегічна невизначеність, обмеженість довгострокового інвестування, дефіцит кваліфікованих кадрів, структурні диспропорції ринку праці та необхідність цифрової трансформації бізнес-процесів. Обґрунтовано, що ефективне управління підприємством у повоєнний період потребує поєднання антикризових інструментів із довгостроковими стратегіями розвитку, орієнтованими на інноваційність, диверсифікацію ринків збуту та інтеграцію до європейського економічного простору.

Ключові слова: підприємницька діяльність; управління підприємством; повоєнний період; антикризовий менеджмент; релокація бізнесу; стратегічне планування; кадровий дефіцит; цифрова трансформація; економічна відбудова; конкурентоспроможність.

TRANSFORMATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY UNDER CONDITIONS OF MILITARY CRISIS AND MANAGERIAL CHALLENGES OF POST-WAR ENTERPRISE RECOVERY

Abstract. The theses examine the transformation of entrepreneurial activity in Ukraine under conditions of military crisis and outline the key managerial challenges facing modern enterprises in the post-war period. The initial decline in business activity caused by macroeconomic instability, disruption of logistics chains, relocation of production facilities, and a reduction in investment activity is analyzed. The role of state support mechanisms, including preferential lending programs and the relocation of enterprises to safer regions, is generalized as an important factor in preserving the country's economic potential. The study identifies the contemporary managerial challenges of the post-war period, including strategic uncertainty, limited long-term investment capacity, shortages of qualified personnel, structural imbalances in the labor market, and the necessity of digital transformation of business processes. It is substantiated that effective enterprise management in the post-war period requires the integration of anti-crisis instruments with long-term development strategies focused on innovation, market diversification, and integration into the European economic space.

Keywords: entrepreneurial activity; enterprise management; post-war period; crisis management; business relocation; strategic planning; labor shortage; digital transformation; economic recovery; competitiveness.

Ескалація воєнно-політичного конфлікту на території України 2022 року зумовила суттєві трансформації соціально-економічної системи держави. За офіційними оцінками, у 2022 році падіння валового внутрішнього продукту становило близько 30 %, що свідчить про масштабність викликів для національної економіки. Водночас упродовж 2022-2023 років український бізнес продемонстрував високий рівень адаптивності, гнучкості та інституційної стійкості в умовах воєнного стану [1].

Метою дослідження є систематизація управлінських викликів, що постали перед підприємствами, а також аналіз державних механізмів підтримки бізнесу та структурних

причин уповільненого розвитку малого підприємництва.

Одним із ключових макроекономічних викликів стала інфляція, що супроводжувалася зростанням вартості сировини, енергоносіїв і комплектуючих, а також девальваційними процесами. Це об'єктивно зумовило перегляд цінової політики підприємств та зміну структури витрат. За таких умов управлінські рішення були спрямовані на збереження ліквідності, оптимізацію витрат та диверсифікацію постачань.

Важливу стабілізаційну роль відіграли державні програми підтримки бізнесу. Зокрема, було розширено можливості пільгового кредитування (у межах програм фінансової підтримки підприємств із кредитним лімітом до 60 млн грн під 0 % у визначений період), що дозволило компаніям підтримати оборотний капітал та відновити виробничу діяльність [2].

Окреме значення мала програма релокації підприємств із територій активних бойових дій до відносно безпечних регіонів. Станом на 1 червня 2022 року було подано 1612 заявок на переміщення, понад 606 підприємств фактично релоковано, з яких майже 390 відновили роботу. За підсумками 2022 року, за аналітичними даними платформи Опендатабот, програмою скористалися 1969 підприємств [3].

Логістичне забезпечення процесу переміщення обладнання здійснювали Укрзалізниця та Укрпошта, при фінансовій підтримці держави, що свідчить про координацію між державними інституціями та бізнесом у кризових умовах.

Регіональний аналіз засвідчив зниження частки активних підприємств у прифронтових і тимчасово окупованих регіонах (Дніпропетровська, Запорізька, Миколаївська, Одеська, Харківська, Херсонська області та м. Київ), тоді як у західних регіонах (Закарпатська, Вінницька, Львівська, Тернопільська, Хмельницька області) зафіксовано зростання питомої ваги функціонуючого бізнесу. Така територіальна асиметрія є проявом внутрішньої економічної міграції підприємств і трудових ресурсів.

За відкритими джерелами, у 2023 році загальна кількість зареєстрованих суб'єктів господарювання сягнула 643 602, що відображає активізацію підприємницької ініціативи, зокрема у сегменті малого бізнесу та фізичних осіб-підприємців. Це може розглядатися як індикатор поступового відновлення економічної активності [4].

Після 2022 року підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. Воєнні ризики, валютні коливання, втрата традиційних ринків збуту та логістичні обмеження суттєво ускладнили стратегічне планування. У 2024 році додатковими чинниками стали загрози енергетичній інфраструктурі та періодична нестабільність енергопостачання.

Управлінська практика засвідчує переорієнтацію бізнесу на короткострокові цикли планування, мінімізацію інвестицій із довгим горизонтом окупності та обережність щодо масштабування. Такі підходи є раціонально обґрунтованими в кризовий період, однак у довгостроковій перспективі можуть стримувати інноваційний розвиток, знижувати конкурентоспроможність і ускладнювати інтеграцію малого бізнесу до європейських ринків [5].

Однією з найгостріших проблем сучасного етапу є дефіцит кваліфікованих кадрів, який за оцінками зріс із 30 % у 2022 році до 48 % у 2025 році. Основними причинами є мобілізаційні процеси, зовнішня міграція, релокація працівників, перекваліфікація та скорочення інвестицій у професійну освіту [6].

Наслідком є структурна диспропорція ринку праці: окремі галузі (ІТ, логістика, оборонно-промисловий комплекс) відчувають гостру нестачу спеціалістів, тоді як інші сегменти характеризуються надлишком некваліфікованої робочої сили. Для менеджменту підприємств це означає необхідність впровадження нових моделей управління персоналом: корпоративного навчання, дуальної освіти, партнерства з університетами, програм повернення та утримання фахівців, а також цифровізації бізнес-процесів.

У повоєнний період управління сучасним підприємством в Україні визначатиметься здатністю поєднувати антикризові інструменти з довгостроковою стратегією розвитку. Ключовими напрямками є:

- диверсифікація ринків збуту та інтеграція до європейського економічного простору;

- цифрова трансформація та інноваційна модернізація;
- розвиток людського капіталу;
- формування стійких логістичних і енергетичних моделей;
- підвищення інституційної спроможності малого та середнього бізнесу.

Таким чином, попри безпрецедентні виклики, українські підприємства демонструють потенціал до відновлення та структурної модернізації. Ефективність управління у повоєнний період залежатиме від синергії державної політики, підприємницької ініціативи та міжнародної підтримки, що створює підґрунтя для формування нової моделі конкурентоспроможної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Національний банк України. Коментар Національного банку щодо зміни реального ВВП у 2022 році. *Офіційний сайт НБУ*. 2023. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-zmini-realnogo-vvp-u-2022-rotsi?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 26.02.2026).
2. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 110-114. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/181-19>.
3. Сухорукова Г. Релокація виробництв: як відновлюється бізнес. *Kyivstar Business Hub*. 2022. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/relokacziya-vyrobnycztv-yak-vidnovlyuyetsya-biznes> (дата звернення: 26.02.2026).
4. Вишлінський Г., Репко М., Гайдай Ю. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022. *Центр економічної стратегії*. 2022. URL: https://ces.org.ua/wp-content/uploads/2022/04/UKR_Економіка-України-під-час-війни.pdf (дата звернення: 26.02.2026)..
5. Онищенко О.А., Шишкін В.О. Логістика міжнародних транспортних перевезень: управлінські рішення в умовах воєнних конфліктів та економічних санкцій. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. Випуск 4(34). С. 191-206. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-4/34-15>.
6. Блага Н. Проблеми розвитку малого бізнесу в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-147>.

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Oksana Onyshchenko

PhD in Public Administration, Associated Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
Management of Organizations and Logistics
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Назаренко Макар Юрійович

студент факультету менеджменту
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Makar Nazarenko

student of the Faculty of Management
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Розглянуто значення оптимізації структури капіталу як одного з ключових чинників фінансової стійкості підприємства. Проаналізовано вплив співвідношення власного та позикового капіталу на рентабельність, ліквідність та фінансову незалежність компанії. Акцентовано на важливості систематичного перегляду структури капіталу з урахуванням галузевих, макроекономічних та циклічних факторів для забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

Ключові слова: структура капіталу, фінансова стійкість, фінансовий леверидж, ліквідність підприємства, оптимізація фінансів.

OPTIMIZATION OF CAPITAL STRUCTURE AS A FACTOR OF ENTERPRISE FINANCIAL STABILITY

Abstract

The article examines the significance of capital structure optimization as one of the key factors ensuring the financial stability of an enterprise. The impact of the ratio between equity and debt capital on profitability, liquidity, and financial independence of the company is analyzed. Emphasis is placed on the importance of systematically reviewing the capital structure, taking into account industry-specific, macroeconomic, and cyclical factors to maintain a stable financial condition of the enterprise.

Key words: capital structure, financial stability, financial leverage, enterprise liquidity, financial optimization.

Вступ

У сучасних зростання вартості фінансових ресурсів та посилення економічної конкуренції проблема забезпечення фінансової стійкості підприємств є досить актуальною. Одним із ключових чинників, що визначає рівень фінансової стійкості, є структура капіталу, яка відображає співвідношення власних і позикових джерел фінансування. Неефективна структура капіталу може призвести до зростання фінансових ризиків, втрати платоспроможності та зниження інвестиційної привабливості підприємства. Водночас оптимізація структури капіталу дозволяє мінімізувати середньозважену вартість капіталу, забезпечити фінансову рівновагу та створити умови для сталого розвитку підприємства.

Результати дослідження

Фінансова стійкість у науковій економічній літературі розглядається як один із ключових показників фінансового стану підприємства, який забезпечує його платоспроможність, фінансову незалежність, здатність генерувати достатній рівень грошових потоків і витримувати несприятливі зовнішні та внутрішні умови діяльності [1]. Це означає, що фінансово стійке підприємство здатне своєчасно та в повному обсязі виконувати свої фінансові зобов'язання перед контрагентами, бюджетом і фінансовими установами, підтримувати необхідний рівень ліквідності активів для безперебійного здійснення операційної діяльності, а також зберігати фінансову рівновагу між доходами, витратами та джерелами фінансування у довгостроковому періоді, що забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища, стійкість до кризових впливів і передумови для стабільного розвитку.

Одним із ключових факторів, що безпосередньо впливає на рівень фінансової стійкості, є структура капіталу підприємства – це співвідношення власних і позикових джерел фінансування підприємства, котре визначає, яким чином фінансуються його активи та діяльність [2]. Адекватне поєднання власного та позикового капіталу є важливою умовою забезпечення стабільності фінансування діяльності підприємства, оскільки дозволяє

сформувати надійну фінансову базу для покриття поточних і стратегічних потреб, ефективно управляти фінансовими ризиками шляхом балансування між прибутковістю та рівнем боргового навантаження, а також оптимізувати фінансові результати компанії через зниження вартості капіталу, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі.

Оптимізація структури капіталу передбачає цілеспрямоване формування такого співвідношення власних і позикових джерел фінансування, яке дає змогу досягти мінімальної середньозваженої вартості капіталу за умови збереження прийняттого рівня фінансового ризику. У цьому контексті використання позикових коштів відіграє подвійне значення: з одного боку, залучення боргового капіталу в помірних обсягах дозволяє підвищити рентабельність власного капіталу за рахунок ефекту фінансового левериджу, а з іншого – надмірне боргове навантаження призводить до зростання фінансових ризиків, погіршення платоспроможності та ослаблення фінансової стійкості підприємства.

Раціонально сформована структура капіталу забезпечує баланс між власними та позиковими джерелами фінансування, що сприяє підвищенню рівня фінансової незалежності підприємства та підтриманню належної ліквідності. Зменшення загальної вартості фінансування за рахунок оптимального поєднання джерел капіталу позитивно впливає на фінансові результати та створює передумови для стабілізації фінансового стану підприємства, особливо в умовах нестабільності ринкового середовища. Практичні дослідження підтверджують, що підприємства з оптимізованою структурою капіталу демонструють вищу здатність до відновлення фінансової рівноваги та кращу адаптацію до кризових явищ.

Водночас ефективне управління структурою капіталу не може бути універсальним і потребує врахування низки факторів, зокрема галузевої специфіки, стадії життєвого циклу підприємства, умов доступу до фінансових ресурсів, динаміки процентних ставок і загальної макроекономічної ситуації. Систематичний аналіз та перегляд структури капіталу з урахуванням змін зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє підприємству своєчасно коригувати фінансову політику, зменшувати ймовірність фінансових ускладнень і забезпечувати збереження фінансової стійкості на всіх етапах його розвитку.

Висновки

Отже, оптимізація структури капіталу є одним із ключових інструментів забезпечення фінансової стійкості підприємства. Раціональне поєднання власних і позикових джерел фінансування сприяє зниженню вартості капіталу, підвищенню платоспроможності та мінімізації фінансових ризиків. Тому управління структурою капіталу повинно розглядатися як пріоритетний напрям фінансової політики підприємств у сучасних умовах господарювання, що забезпечує передумови для їх сталого розвитку та зростання ринкової вартості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сак Т.В., Шепелюк Н.П. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2023. № 4 (26). С. 37-44. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2023/No4/37.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.04.2023.5. DOI: 10.5281/zenodo.10371014.
2. Gratton P. Capital Structure: Definition, Types, Importance, and Examples. Investopedia, 2025. Updated March 07, 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/c/capitalstructure.asp>.

Шевченко Тетяна Іванівна – здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Науковий керівник: **Віталій Володимирович Зянько** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Shevchenko Tetyana – Bachelor's degree student, Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

Supervisor: **Zianko Vitalii** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Вінницький національний технічний університет

Анотація

Досліджуються ключові напрями вдосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства. Показано, що комплексний підхід підвищує фінансову стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: фінансовий ризик, управління ризиками, хеджування ризиків, страхування ризиків.

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTERPRISE FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM

Abstract

The study examines the key directions for improving the enterprise financial risk management system. It is shown that a comprehensive approach enhances the financial stability and competitiveness of the enterprise.

Key words: financial risk, risk management, risk hedging, risk insurance.

Вступ

Управління фінансовими ризиками виступає ключовим елементом сучасного фінансового менеджменту підприємства, оскільки сприяє підтриманню його фінансової стійкості, збереженню платоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах конкурентного ринкового середовища. Фінансові ризики проявляються внаслідок невизначеності економічного середовища, змін ринкової кон'юнктури, коливань валютних курсів, процентних ставок, інфляції та інших зовнішніх і внутрішніх чинників, які можуть негативно впливати на фінансові результати та стійкість підприємства [1].

Результати дослідження

Фінансові ризики підприємства слід розглядати як імовірність настання негативних фінансово-економічних наслідків, що проявляються у зниженні доходів, втраті прибутку або капіталу в процесі здійснення господарської діяльності в умовах невизначеності. Виникнення таких ризиків зумовлене впливом як внутрішніх чинників діяльності підприємства, так і зовнішніх, зокрема коливанням ринкової кон'юнктури, змінами процентних ставок, валютних курсів, рівня інфляції та платоспроможності контрагентів. У сукупності фінансові ризики істотно впливають на фінансову стабільність підприємства, його ліквідність, інвестиційну привабливість і здатність забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. До основних видів фінансових ризиків належать кредитний, валютний, ліквідності, та ризик банкрутства, кожен із яких має своє суттєве значення для загальної фінансової стабільності підприємства [1].

Кредитний ризик виникає у випадку можливого невиконання контрагентами своїх зобов'язань [1]. Валютний ризик пов'язаний із високою волатильністю валютного курсу та залежністю від зовнішніх фінансових потоків, що посилює загрози фінансовій стабільно сті суб'єктів господарювання [2]. Ризик ліквідності відображає здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання та є одним із ключових показників фінансової стійкості [3]. Ризик банкрутства характеризує загрозу повної або часткової втрати підприємством фінансової спроможності в цілому, що проявляється у нездатності своєчасно виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, бюджетом та іншими контрагентами.

Система управління фінансовими ризиками повинна включати чітко визначені етапи: ідентифікацію ступеня виникнення ризику, локалізацію ризику, оцінку ефективності

управлінських заходів [4, с. 107]. Така система повинна будуватися на засадах системного підходу, що передбачає взаємозв'язок і узгодженість усіх елементів управління ризиками.

Ідентифікація фінансових ризиків полягає у системному виявленні потенційних загроз, що формуються під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства. На цьому етапі важливим є не лише встановлення джерел виникнення ризиків, а й їх локалізація, тобто визначення конкретних сфер, процесів або фінансових операцій, у межах яких вони можуть реалізуватися. Це дозволяє більш точно окреслити зони підвищеної ризикованості та зосередити управлінські зусилля на найбільш уразливих елементах фінансової системи підприємства.

Оцінювання ризиків здійснюється із застосуванням кількісних і якісних методів, зокрема аналізу фінансових коефіцієнтів, сценарного та стрес-аналізу, що дає змогу визначити ймовірність настання ризикових подій та масштаби їх можливого впливу на фінансові результати. За результатами оцінки формуються пріоритетні напрями управління ризиками та обираються відповідні інструменти їх нейтралізації або обмеження, що в сукупності сприяє локалізації ризиків, зниженню рівня фінансових втрат і підвищенню стійкості підприємства.

Наукові й практичні дослідження свідчать, що вдосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства має здійснюватися за кількома взаємопов'язаними напрямками. Передусім важливим є інтегрування управління ризиками в загальну стратегію розвитку підприємства, що забезпечує узгодженість фінансових і стратегічних рішень та дозволяє розглядати ризики не як ізольовані загрози, а як невід'ємну складову управлінської діяльності [5]. Такий підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і зменшенню негативного впливу ризикових чинників на результати діяльності підприємства.

Не менш значущим напрямом є застосування сучасних методів оцінювання фінансових ризиків, зокрема цифрових і аналітичних інструментів, які дозволяють підвищити точність прогнозів, своєчасно виявляти потенційні загрози та адаптувати управлінські рішення до динамічних змін ринкового середовища. Важливу роль у зниженні рівня фінансових ризиків відіграє також оптимізація структури капіталу та джерел фінансування, що сприяє зменшенню залежності підприємства від залучених коштів і мінімізує ризики, пов'язані з коливанням процентних ставок.

Крім того, диверсифікація інвестиційних операцій і фінансових потоків дозволяє знизити концентрацію ризиків та сформувати більш стабільні й прогнозовані джерела доходів. Доповненням до зазначених заходів є впровадження інструментів хеджування та страхування фінансових ризиків, зокрема використання похідних фінансових інструментів для нейтралізації валютних, процентних та інших ринкових ризиків, що в сукупності сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його адаптивності до умов невизначеності.

Висновки

Отже, удосконалення системи управління фінансовими ризиками підприємства є важливою умовою забезпечення його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Сучасні підходи до управління ризиками повинні поєднувати стратегічне планування, використання аналітичних інструментів та адаптацію до зовнішніх викликів, що сприяє мінімізації фінансових втрат і підвищенню ефективності фінансового менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ананьєва Ю. Фінансові ризики підприємства та механізми їх мінімізації. Економічний простір. 2025. № 208. С. 122–127. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.208.122-127>
2. Гатауліна Е.І., Клименко М.А. Сучасний стан та перспективи розвитку похідних цінних паперів в Україні. Економіка та суспільство, 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-23>
3. Шишков С.Є. Перспективи та обмеження модернізації розрахунків в операціях із цінними паперами в Україні. Економіка і прогнозування, 2021. № 1. С. 88–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econprog_2021_1_7.
4. Полякова О. Ю., Гольяева Л. А. Основные засады формирования комплекса моделей управления финансовыми рисками предприятия. Бизнесинформ. 2013. № 6. С. 106–109.
5. Доценко І. О. Стратегія управління фінансовими ризиками підприємства в процесі формування його фінансової безпеки. Modern Economics. 2020. № 20(2020). С. 73–78. DOI:

Гумінська Руслана Ігорівна – здобувач I (бакалаврського) рівня вищої освіти кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Науковий керівник: **Віталій Володимирович Зянько** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна.

Huminska Ruslana – Bachelor's degree student, Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

Supervisor: **Zianko Vitalii** – Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine.

РИНОК ОРГАНІЧНОЇ АКВАКУЛЬТУРИ ЄВРОПИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Анотація. В статті розглянуто основні тенденції розвитку органічної аквакультури в Європейському Союзі, визначено основні рушійні сили та перешкоди для розвитку сектору, надано рекомендації щодо розвитку органічної аквакультури в Україні

Ключові слова: аквакультура, органічний сектор, аквапродовольча система України

EUROPE'S ORGANIC AQUACULTURE MARKET: TRENDS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Abstract. The article examines the main trends in the development of organic aquaculture in the European Union, identifies the main driving forces and obstacles to the development of the sector, and provides recommendations for the development of organic aquaculture in Ukraine.

Keywords: aquaculture, organic sector, aqua-food system of Ukraine

Дослідження європейського ринку органічної аквакультури на сучасному етапі є важливим як в умовах розбудову механізмів євроінтеграції вітчизняного рибництва так і пошуку нових ніш для експорту з високою доданою вартістю з паралельним використанням власного природного потенціалу для імпортозаміщення в умовах повоєнного відновлення.

Органічне виробництво в ЄС демонструє стрімке зростання, охопивши 9,1% сільськогосподарських угідь та сформувавши ринок споживання обсягом 44,8 млрд. євро у 2020 р., що на 15% перевищує показники попереднього року. Власне органічна аквакультура у 2020 р. досягла обсягу 74 032 тонн, що становить 6,4% від загального обсягу аквакультури ЄС, продемонструвавши зростання на 60% порівняно з 2015 р. [1]. Стратегічна ціль ЄС «Від ферми до виделки» передбачає подальше збільшення частки органічних земель до 25% до 2030 р., що створює потужний імпульс для водного господарства [2].

Європейська органічна аквакультура характеризується високою концентрацією виробництва навколо кількох видів, де мідії становлять понад 50 % загального обсягу, що сягає майже 42 тис. тонн, тоді як показники лосося та форелі є суттєво нижчими. Географічно лідерство у сегменті лосося впевнено утримує Ірландія, а основними постачальниками молюсків залишаються Італія, Нідерланди та Іспанія. Водночас у галузі спостерігаються й негативні зміни, зокрема дворазове скорочення виробництва органічного коропа в країнах Центральної та Східної Європи, спричинене відсутністю цінової переваги для фермерів та надмірною складністю процедур сертифікації [1].

Запровадження Регламенту ЄС 2018/848 у 2022 р. суттєво підняло планку вимог до галузі, обмеживши органічне виробництво виключно зонами з найвищим екологічним статусом або категорією води А. Окрім жорстких вимог до середовища, європейські виробники змушені долати високу собівартість через дорогі корми та гострий дефіцит сертифікованої молоді риб. Ситуацію ускладнює законодавча заборона на використання інтенсивних систем замкнутого водопостачання (РАС) на етапі вирощування, а також конкуренція з боку приватних екологічних маркувань, таких як MSC та ASC, що знижує впізнаваність офіційного органічного сертифіката [1].

Майбутнє галузі значною мірою залежить від здатності регуляторів та бізнесу подолати наявні виклики, що дозволило фахівцям EUMOFA виділити два полярні сценарії розвитку [1].

Оптимістичний сценарій передбачає, що за умови усунення технічних бар'єрів та

активного маркетингу частка органічних молюсків у загальному виробництві зростає до 20%, а риби — до 25%. Натомість песимістичний прогноз вказує на ризик стагнації сектору на рівні 3–6%, якщо дефіцит сертифікованих кормів та надмірна складність сертифікації не будуть вирішені на системному рівні.

Таким чином, розвиток органічного сектору в Європі стимулюється потужним споживчим попитом, де більшість покупців у Західній та Північній частинах континенту свідомо обирають продукцію з впізнаваним органічним маркуванням (рис. 1). Цей тренд отримує системне підкріплення на державному рівні через стратегію «Від ферми до виделки» та цільове фінансування з фондів EMFAF, що створює вигідні умови для трансформації підприємств. Найбільш динамічно розвивається сегмент молюсків, де завдяки відсутності потреби у штучних кормах та низькому технологічному бар'єру обсяги виробництва зросли на 110%, демонструючи найвищу рентабельність при переході на органічні стандарти.

Рушійні сили	Перешкоди
•Зростання попиту •Політична підтримка •Низький технологічний поріг для вирощування молюсків	•Висока собівартість •Дефіцит сертифікованого посадкового матеріалу •Високі вимоги до якості води та заборона PAC •Маркетингова конкуренція

Рис. 1. Рушійні сили та перешкоди розвитку органічної аквакультури в Європі (розроблено автором за даними [1])

На шляху розвитку органічного сектору стоїть низка суттєвих перешкод, насамперед економічного характеру: використання спеціалізованих кормів здорожує виробництво на 20–30%, а вимога меншої щільності посадки риби знижує сумарну продуктивність господарств. Ситуацію загострює й дефіцит сертифікованого посадкового матеріалу, що змушує фермерів використовувати звичайну молодь і ускладнює процедуру фінальної сертифікації.

Додатковим викликом стало посилення екологічних стандартів щодо якості води, яке з 2022 р. фактично обмежило органічне виробництво лише об'єктами найвищої категорії А. На маркетинговому рівні галузь змушена конкурувати з упередженням споживачів на користь дикої риби та численними приватними схемами маркування, які створюють інформаційний шум і ускладнюють просування офіційних сертифікатів.

Сучасний стан вітчизняного рибництва демонструє складний шлях від історичних максимумів до пошуку нових точок зростання. Якщо у 1990 р. обсяги аквакультури сягали 136,5 тис. тонн, то наразі галузь лише починає відновлюватися: за підсумками 2024 р. показник склав 9673 тонн, що, втім, свідчить про позитивну динаміку та приріст у 14,45% порівняно з попереднім роком [3,4]. Критична залежність від зовнішніх поставок, де 89,9% рибної продукції складає імпорт, а власна аквакультура забезпечує лише 2,7% ринку, відкриває колосальний потенціал для імпортозаміщення [4]. Важливим напрямком в цьому контексті є розвиток внутрішнього виробництва цінних видів, таких як лососеві та осетрові, що дозволить не лише посилити продовольчу безпеку, а й трансформувати структуру споживання на користь локального виробника.

Гармонізація вітчизняного законодавства з європейськими нормами наразі перебуває в активній фазі, ключовим етапом якої є розгляд законопроекту «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції», покликаною імплементувати стандарти ЄС щодо органічного виробництва та маркування [5]. Це створює фундамент для визнання українських сертифікатів на світовому рівні, та підвищить конкурентоспроможність вітчизняних виробників органічної продукції.

В Україні сертифікацію господарств на відповідність вимогам Регламенту ЄС 2018/848 щодо органічної продукції здійснює «Органік Стандарт» [6]. Чинні протоколи висувають жорсткі вимоги до органічної аквакультури в Україні, зокрема повну заборону

на використання гормонів і синтетичних амінокислот, а також суворе обмеження щільності посадки риби з дотриманням принципів гуманного поводження. Відповідно до європейських стандартів, забороняється використання закритих систем замкнутого водопостачання, окрім етапу інкубації, а для великих об'єктів потужністю понад 20 тонн на рік запроваджено обов'язкову екологічну оцінку. Такий комплексний підхід забезпечує високий рівень екологічної безпеки та якості продукції, дублюючи кращі світові практики управління водними біоресурсами.

Згідно зі ст. 17.9. ЗУ «Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку» державна підтримка виробників органічної сільськогосподарської продукції, до якої відноситься і продукція аквакультури здійснюється шляхом відшкодування до 30% вартості витрат на проведення сертифікації органічного виробництва та відшкодування такої ж частки витрат на придбання дозволених для використання кормів [7]. Такий інструмент фінансового стимулювання створює передумови для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної органічної продукції та сприяє поступовій гармонізації українського законодавства з вимогами Європейського зеленого курсу.

Спираючись на аналіз європейського досвіду, та враховуючи специфіку вітчизняного рибного господарства, можна запропонувати наступні кроки для вдосконалення аквапродовольчої системи України.

Україна володіє колосальним ресурсним потенціалом, що налічує близько 180 000 га ставків, де більшість господарств вже застосовують напівінтенсивні методи вирощування коропа та товстолоба в полікультурі. Завдяки низькій щільності посадки та використанні в більшості природної кормової бази, такі методи за своєю суттю є максимально наближеними до органічних стандартів ЄС. Для розвитку цього потенціалу можна запропонувати створення програми державної підтримки органічного переходу для ставкових господарств. Важливим інструментом підтримки фермерів в даному контексті має стати субсидування витрат на сертифікацію протягом перших років перехідного періоду. Такий підхід допоможе створити умови для трансформації традиційного ставкового господарства на високорентабельний сектор з високим експортним потенціалом та спробувати заповнити нішу органічного коропа на ринку ЄС, де наразі спостерігається стрімке падіння виробництва.

Аналіз європейського ринку свідчить, що органічні молюски є сегментом із найбільш стрімкою динамікою зростання, яка сягнула 110% завдяки відносно низькому технологічному порогу для сертифікації. Для України, з виходом до Чорного та Азовського морів, цей напрям відкриває стратегічні перспективи стати помітним гравцем на міжнародній арені після деокупації та розмінування акваторій. Ключовим кроком для реалізації цього потенціалу має стати наукове районування морських територій з метою ідентифікації зон, що відповідають найвищому стандарту якості води класу А, що є умовою згідно з Регламентом ЄС 2018/848. Крім того, стратегічно важливо впровадити державні програми зі створення пілотних розплідників молюсків. Це дозволить забезпечити вітчизняних фермерів власним посадковим матеріалом, нівелюючи проблему дефіциту молоді, яка наразі є одним із головних стримуючих бар'єрів для виробників у Європейському Союзі.

Одним із найвагоміших економічних бар'єрів для розвитку органічної аквакультури як в Європейському Союзі, так і в Україні залишається висока вартість спеціалізованих кормів, яка на 20–30% перевищує ціну звичайних аналогів. Наявність в Україні великої кількості сертифікованої органічної рослинної сировини, такої як пшениця, соя та макуха, створює додаткові можливості для формування замкнутого циклу виробництва. В цьому контексті, важливою рекомендацією для галузі є стимулювання будівництва заводів із виробництва органічних рибних кормів. Такий крок дозволить суттєво знизити собівартість української рибної продукції, підвищуючи її конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. Крім того, створення власної інфраструктури відкриває перспективу експорту готових кормів до країн ЄС, де наразі спостерігається їхній дефіцит, що може стати додатковим драйвером розвитку вітчизняної аквапродовольчої системи.

Сучасний рівень споживання рибної продукції в Україні, що становить лише 11,7 кг на

особу, є критично низьким для забезпечення здоров'я нації та суттєво поступається європейським показникам. Для виправлення цієї ситуації та підтримки галузі можна запропонувати впровадження механізму державних закупівель рибної продукції для бюджетних установ, зокрема для сектору оборони та освітніх закладів, яку в перспективі можна переорієнтувати на «органічні закупівлі». Встановлення квот на закупівлю вітчизняної продукції аквакультури, а в перспективі і органічної продукції, створить для фермерів гарантований ринок збуту, що стане потужним стимулом для інвестицій у якість та розширення виробництва.

В цілому, реалізація запропонованих заходів може допомогти Україні стимулювати виробництво органічної продукції аквакультури та інтегруватися у органічний ринок Європейського Союзу. Формування замкненого циклу виробництва від власної кормової бази до державних гарантій збуту забезпечить продовольчу безпеку та економічну стійкість держави у довгостроковій перспективі, перетворюючи аквакультуру на один із ключових драйверів повоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. EUMOFA (2022) **ORGANIC AQUACULTURE IN THE EU**. Current situation, drivers, barriers, potential for growth. DOI: 10.2771/327564. URL: https://knowledge4policy.ec.europa.eu/publication/organic-aquaculture-eu_en
2. FROM FARM TO FORK STRATEGY (F2F). European Commission. URL: https://food.ec.europa.eu/horizontal-topics/farm-fork-strategy_en
3. ФАО. 2026. Україна. Текст Беха, В. У кн.: Рибальство та аквакультура . [Цитовано п'ятницею, 13 лютого 2026 р.]. https://www.fao.org/fishery/en/countrysector/naso_ukraine
4. «Добування водних біоресурсів». Статистична інформація Державної служби статистики України URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 13.02.2026).
5. Проект Закону «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції» №13204 від 21.04.2025 URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56253> (дата звернення: 13.02.2026).
6. Сертифікація аквакультури та водоростей– Organic Standard. Сертифікаційна компанія України – Органік Стандарт. URL: <https://organicstandard.ua/services/inspectionandcertification/aquaculture-and-seaweeds> (дата звернення: 13.02.2026).
7. Про засади державної аграрної політики та державної політики сільського розвитку: Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1877-15#Text> (дата звернення: 25.02.2026).

Рулінська Ольга Володимирівна, к.е.н., доцент, науковий співробітник відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів, Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України», e-mail: rulinskaya86@gmail.com

Rulinska Olha Phd, Associate Professor, Research Fellow, State Organization "Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

SUCCESSFUL ADVERTISING CAMPAIGN PROJECTS: STRATEGIC PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT**Abstract**

Advertising campaigns have long been one of the main tools for the development of modern enterprises. Successful advertising campaigns create prospects for the long-term development of an enterprise. Analysis of practical examples shows the creation of global sales trends that have been formed through systematic and comprehensive work on advertising. In this context, the strategic prospects for enterprise development involve not only the development but also the creation of new markets for their products through the use of advertising based on a deep understanding of the cultural context of the target audience and the use of an active communication policy of the enterprise.

Keywords: advertising; advertising campaign; project; enterprise; brand

In today's digital environment, advertising campaigns have become a key tool for companies to gain competitive advantage, promote brands and stimulate demand. The effectiveness of advertising is determined not only by the creativity of the message, but also by the comprehensive use of marketing tools, data analytics and strategic planning. Research by contemporary scholars emphasises that advertising is an important link in communication between a company and consumers and ensures the formation of long-term relationships with customers [1, p. 192-196]. At the same time, advertising campaigns are increasingly seen as a system of interrelated activities covering digital channels, brand strategy and behavioural analytics [2, p. 120-122].

Modern advertising campaign strategies are based on the integration of various communication channels. Advertising today is not limited to traditional media, but includes digital platforms, social networks, content marketing and personalised communications. As emphasised in a study by Ukrainian researchers, advertising has become a complex set of special measures, including audience analysis, channel selection, content creation and performance evaluation [2, p. 120-122].

International and Ukrainian business practice shows that successful advertising campaigns are often based on a combination of emotional impact, brand history and innovative technologies, including the use of non-standard approaches to product positioning, forming a strong brand through a unique story or symbol [3]. This approach allows for the creation of a long-term association between the product and a specific idea or value.

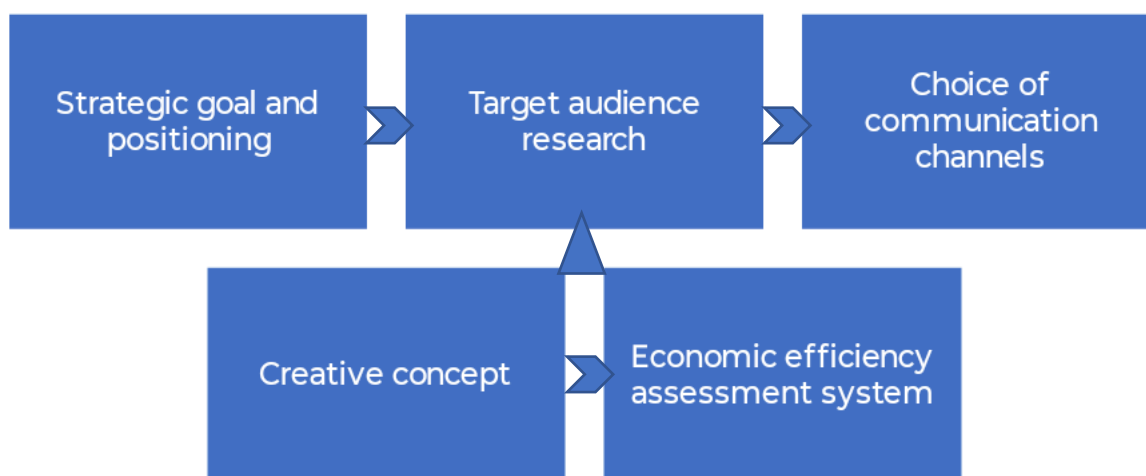


Fig. 1 — Main components of the advertising campaign project
Source: formed by the authors based on [2, p. 120-122].

Historical examples of well-thought-out advertising campaigns demonstrate that even a change in the perception of a product can become a strategic opportunity for a company. For example, the popularity of yellow cheese was the result of many years of advertising projects and marketing practices, and as a result, cultural stereotypes formed a corresponding image of the product in the mass consciousness [4]. Yellow cheese began to be valued more because consumers associated it with higher quality and freshness. This confirms the importance of the informational influence of advertising on consumer behaviour.

No less indicative is the example of the spread of the California roll, which was the result of adapting Japanese cuisine to the American market. The success of this product is due to correct positioning, focus on local preferences, and active communication with the audience [5]. Similar processes can be observed in other industries, where cultural adaptation of a product becomes part of the marketing strategy.

In the coffee industry, marketing communications often rely on cultural uniqueness and technological innovation. For example, Japanese coffee culture is positioned as special due to its attention to quality, rituals, and aesthetics, which brands use as an element of advertising communication [6].

Technological innovations are also gradually becoming the basis for advertising positioning. The spread of drip coffee around the world has been made possible by a combination of technology, convenience, and skilful promotion in international markets [7].

The history of the NESCAFÉ brand demonstrates that a strong advertising strategy is based on long-term image building and global communication with the audience. The use of historical facts and symbolic events in brand promotion helped to create a recognisable image of the product and strengthen its position in the global market [8].

Successful advertising campaign projects are determined by their ability to influence key performance indicators of the enterprise: sales volume, market share, customer loyalty and brand value.

Scientific research confirms that the effectiveness of advertising campaign projects largely depends on the comprehensive use of marketing tools and the consistency of communications [2, p. 120-122].

An analysis of practical examples shows that successful advertising campaign projects are based on a combination of innovation, cultural adaptation, brand history, and digital technologies. With this approach, we can say that this makes them not only a means of promoting a product, but also a strategic factor in the long-term development of a company. Such projects increase the competitiveness of a company and strengthen the recognition of the brand it has created. The strategic prospects for the development of modern enterprises in Ukraine in the context of military invasion are the creation of new markets for their products using advertising projects focused on the development of a unique value proposition and clear product positioning based on in-depth market analysis. This will allow the enterprise to further improve its market position and build a quality brand. Advertising in the modern world is no longer a one-off activity, but a comprehensive approach to brand management and building long-term relationships with consumers. Practice shows that a systematic approach to the implementation of advertising campaign projects becomes a driver for business scaling in the long term, while increasing its economic stability and forming new prospects for development.

LIST OF REFERENCES

1. Rozhko V. I., Shchelkova A. V. Digital marketing tools in advertising campaigns in foreign markets // Problems of economy. - 2024. - No. 2 (60). - P. 191-197. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2024-2_0-pages-191_197.pdf
2. Areshenkova-Levchenko O. Yu. The most effective advertising strategies in 2025: experience of Ukrainian agencies // International scientific journal "Grail of Science". - 2025. - No. 58 (November). - P. 119-123 URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710->

[3056/article/download/3214/3209/3645](https://turbosms.ua/ua/articles/genialnye-reklamnye-strategii.html)

3. Ingenious advertising strategies. TurboSMS. URL: <https://turbosms.ua/ua/articles/genialnye-reklamnye-strategii.html>

4. Why is cheese yellow: the story of a great deception. Novosti-N. URL: <https://novosti-n.org/ua/analitic/CHomu-syr-zhovtogo-koloru-istoriya-velykogo-obmanu-shho-tryvaye-sotni-rokiv-5569>

5. California roll: how Japanese cuisine was adopted in America. SushiPapa. URL: <https://sushipapa.com.ua/rol-kaliforniia-yak-yaponska-kukhnia-osvoiuvalasia-v-amerytsi>

6. Why is the Japanese coffee culture unique? YOCO Coffee. URL: <https://www.yoco.coffee/uk/blog/pro-nas-1/chomu-iaponska-kultura-spozhyvannia-kavi-vvazhaetsia-unikalnoi-54>

7. The history of drip coffee: how Japanese technology conquered the world. Jetinno. URL: <https://ua.jetinno-vending.com/news/coffee-news-31109843.html>

8. NESCAFÉ: the history of the brand. Marketer.ua. URL: <https://marketer.ua/ua/nescafe-history-the-first-coffee-on-the-moon>

Буй Юлія Вікторівна

доктор філософії з економіки, доцент кафедри прикладної економіки
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ
e-mail: julia03091980@gmail.com

Мариневич Лілія Дмитрівна

студентка 4 курсу
спеціальності Бізнес-економіка
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
м. Івано-Франківськ

Bui Yuliia

PhD in Economics, associate professor at the Department of Applied Economics
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Ivano-Frankivsk
e-mail: julia03091980@gmail.com

Marynevyh L.

4th year student specialty Business Economics
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
Ivano-Frankivsk

ЕМПІРИЧНА ОЦІНКА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

¹ Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація: У статті проаналізовано основні чинники стійкості підприємництва в економіці України в умовах воєнних викликів з акцентом на сектор інформації та комунікації за період 2010-2023 рр.

Ключові слова: підприємництво; війна; економіка України; моделювання; інформація та комунікація, байєсівський підхід.

EMPIRICAL ASSESSMENT OF ENTREPRENEURSHIP RESILIENCE IN UKRAINE DURING WARTIME CONDITIONS

Abstract: An empirical assessment of the key determinants of entrepreneurship resilience in Ukraine's economy amid wartime challenges is conducted, focusing on the information and communication sector over the period 2010–2023.

Keywords: entrepreneurship; economy of Ukraine; modelling; information and communication; Bayesian approach.

Серед головних завдань забезпечення стійкості економіки України в умовах триваючої війни є розвиток підприємництва, його здатність підтримувати ділову активність та сприяти економічному зростанню. Це зумовлене тим, що підприємництво швидко адаптується до діяльності за високих воєнних ризиків та створює сприятливі соціальні та економічні умови для повоєнного відновлення країни. Зокрема, підприємництво у секторі інформації та комунікації має потенціал генерувати інновації, стимулювати цифрову трансформацію та підвищувати ефективність інших секторів національної економіки.

Науково та методологічно цей емпіричний аналіз логічно продовжує попередні дослідження з ідентифікації соціально-економічних чинників розвитку підприємницької діяльності в Україні з особливим фокусом на сектор інформації та комунікації. На теоретичному рівні обґрунтовано взаємозв'язки між суб'єктами підприємництва в галузі інформації та комунікації та державним сектором у виробництві суспільних благ, оцінено структурні зміни у цій галузі в країнах ЄС та визначено перспективи адаптації цього досвіду в Україні [1; 2]. Крім того, визначено основні фактори сталого розвитку в умовах війни на регіональному та національному рівнях і роль підприємництва у забезпеченні економічної стійкості [3; 4]. З огляду на це, доцільним є проведення емпіричної оцінки стійкості підприємництва під час триваючої війни в Україні з фокусом на суб'єктах підприємництва у секторі інформація та комунікації.

Часовий період дослідження охоплює 2010-2023 рр., що обмежує можливості застосування класичних методів багатофакторного регресійного аналізу. В умовах 14 спостережень та високої невизначеності розвитку підприємництва, спричиненої тривалою війною, методологічно доцільним є використання байєсівського підходу до моделювання. Байєсівський аналіз забезпечує не лише точкові оцінки параметрів, а й їхні повні розподіли, що дозволяє робити більш гнучкі та обґрунтовані висновки щодо ймовірнісної природи зв'язків між змінними. Також це сприяє отриманню надійніших та інформативних результатів оцінювання впливу ключових факторів на стійкість підприємництва у секторі інформації та комунікації в умовах війни в Україні. Хоча щорічні статистичні дані охоплюють період 2010-2013 рр. та період війни (2014-2023 рр.), поділ на ці періоди є

очевидно важливим, бінарна змінна “війна/не війна” не включалася до остаточної моделі через невелику кількість спостережень та ризик перенавчання моделі. Вплив війни враховується опосередковано, через динаміку змін у зв'язках між змінними протягом обраного періоду.

Залежною змінною є обсяг реалізованої продукції суб'єктами підприємництва у секторі інформації та комунікації України (тис. грн); а незалежними змінними – кількість активних суб'єктів підприємництва в цьому секторі (одиниць); кількість осіб, зайнятих у суб'єктів підприємництва в секторі (осіб); кількість захищених Інтернет-серверів (одиниць). Отримана модель характеризується високою якістю апостеріорних оцінок та забезпечує надійність результатів: апостеріорні оцінки коефіцієнтів β_j перебувають в межах довірчого інтервалу та не перетинають нуль, що свідчить про статистично значущий вплив відповідних предикторів на залежну змінну. Середнє значення байєсівського коефіцієнта детермінації R^2 становить 0,637, тобто модель у середньому пояснює приблизно 64% дисперсії логарифмів обсягів реалізованої продукції підприємствами сектору інформації та комунікації України. Медіанне значення R^2 (0,649) близьке до середнього і підтверджує стабільність оцінки. Побудована байєсівська модель на основі обраних предикторів є релевантною та інформативною для аналізу стійкості підприємницької діяльності у секторі інформації та комунікації в умовах триваючої війни в Україні.

Отже, можна стверджувати, що зростання обсягів реалізованої продукції суб'єктами господарювання сектору інформації та комунікації в умовах війни в Україні найбільше залежить від людського капіталу та надійності функціонування цифрової інфраструктури, тоді як збільшення кількості підприємств саме по собі не гарантує зростання обсягів її реалізації. Від'ємний та низькоеластичний зв'язок між діловою активністю та кількістю підприємств свідчить про обмежений ефект від кількісного розширення підприємництва, що може бути пов'язане з домінуванням малих і мікропідприємств з відносно низькою продуктивністю. У цьому контексті політика повоєнного відновлення економіки України має бути орієнтована не лише на стимулювання створення нових підприємств, а й на підвищення інституційної та економічної спроможності наявних суб'єктів господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кічурчак М. Теоретико-методологічні засади впливу сектору інформаційно-комунікаційних технологій на відтворення суспільних благ у національній економіці. *Економічний простір*. 2021. № 175. С. 7–12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-1>.
2. Кічурчак М. Структурні зміни у секторі інформації та комунікації в системі креативної економіки країн ЄС: досвід для України. *Економіка і прогнозування*. 2022. Вип. 3. С. 115–130. <https://doi.org/10.15407/eip2022.03.115>
3. Kichurchak M., Paslavaska I. The Regional Factors of Sustainable Development Amidst Wartime Challenges. *Zrównoważony rozwój w zarządzaniu: Monografia* / Red. Izabela Krawczyk-Sokołowska. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, 2023. S. 9–28. DOI: [10.17512/CUT/9788371939860](https://doi.org/10.17512/CUT/9788371939860).
4. Kichurchak M. Entrepreneurship for sustainable development in Ukraine: resilience of the information and communication sector amid the war. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 53. С. 108–125. <http://dx.doi.org/10.30970/meu.2025.53.0.5312>

Кічурчак Маріанна Василівна, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри економіки України, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua

Kichurchak Marianna V. – Doctor of Economic Sciences, Professor, Acting Head of the Department of Economy of Ukraine, Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine, Marianna.Kichurchak@lnu.edu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ЗАХІДНИХ МОДЕЛЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. Розкрито особливості застосування західних моделей забезпечення фінансової стійкості на українських підприємствах.

Ключові слова: фінансова стійкість, криза, фінансова нестабільність, модель, критерії фінансового забезпечення.

Features of the application of western models of financial stability at ukrainian enterprises

Abstract. The peculiarities of applying Western models of financial stability to Ukrainian enterprises are revealed
Keywords: financial stability, crisis, financial instability, model, financial security criteria.

Фінансова стійкість підприємства — ключовий фактор його довгострокового розвитку. У країнах Заходу сформувалися моделі управління фінансовою стабільністю, які базуються на прогнозуванні, контролі ризиків та диверсифікації джерел фінансування. Українські підприємства, працюючи в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, потребують адаптації цих моделей до локальних реалій.

Західні моделі фінансової стійкості можуть бути ефективно адаптовані в Україні, але потребують врахування специфіки вітчизняного ринку: високої волатильності, політичних ризиків та обмеженого доступу до капіталу. Найбільш перспективними є системи стратегічного фінансового планування, ризик-менеджменту та контролю ліквідності[1].

Фінансова стійкість підприємств є одним із ключових чинників їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Західні моделі управління фінансовою стабільністю базуються на системному підході до планування, контролю та управління ризиками. Вони передбачають використання стратегічного фінансового планування, диверсифікації джерел фінансування, побудови ефективних систем корпоративного управління та впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту. Для українських підприємств ці моделі можуть стати основою для підвищення ефективності, проте їх застосування потребує врахування специфіки національної економіки, яка характеризується високою волатильністю, політичними ризиками та обмеженим доступом до дешевих кредитних ресурсів.

Адаптація західних практик в Україні має відбуватися поступово. На першому етапі доцільно впроваджувати системи внутрішнього контролю та прозорої звітності, що сприятиме підвищенню довіри інвесторів і партнерів. Наступним кроком є розвиток ризик-менеджменту, який дозволить підприємствам своєчасно ідентифікувати та мінімізувати фінансові загрози. Особливу увагу слід приділити управлінню ліквідністю, адже в умовах нестабільності саме здатність підтримувати платоспроможність визначає виживання бізнесу. Важливим є також формування корпоративної культури, яка відповідає міжнародним стандартам і забезпечує ефективний контроль за фінансовими потоками.

Західні моделі фінансової стійкості мають значний потенціал для українських підприємств, проте їх ефективність залежить від рівня адаптації до місцевих умов. Врахування інституційних бар'єрів, макроекономічних ризиків та особливостей ринку дозволить створити гнучку систему управління, здатну забезпечити стабільність навіть у кризових ситуаціях. Поєднання західних практик із національними реаліями може стати основою для формування нової парадигми фінансової стійкості українських підприємств, що сприятиме їхньому довгостроковому розвитку та інтеграції у світову економіку.

Західні моделі забезпечення фінансової стійкості підприємств можна проілюструвати на прикладах конкретних компаній, які вже давно застосовують системи стратегічного планування та ризик-менеджменту. Наприклад, корпорація Siemens активно використовує багаторівневу систему управління ризиками, що дозволяє їй мінімізувати втрати від коливань валютних курсів та змін на ринку енергетики. Компанія Apple демонструє ефективність моделі диверсифікації джерел доходів: окрім продажу техніки, вона розвиває сервіси, що забезпечують стабільний грошовий потік навіть у періоди зниження попиту на окремі продукти. У банківському секторі прикладом є HSBC, який застосовує стандарти Basel III для управління капіталом і ліквідністю, що гарантує його фінансову стійкість навіть у кризових умовах.

В Україні певні елементи цих моделей уже впроваджуються. Так, компанія МХП (Миронівський хлібопродукт) активно застосовує систему стратегічного планування та диверсифікації ринків збуту, що дозволяє їй залишатися фінансово стійкою навіть у періоди падіння внутрішнього попиту. Нафтогаз України поступово інтегрує західні стандарти корпоративного управління, що підвищує прозорість фінансових потоків і сприяє залученню міжнародних інвестицій. У сфері ІТ компанія SoftServe використовує практики управління ліквідністю та ризиками, що дозволяє їй стабільно розвиватися на глобальному ринку, незважаючи на економічні виклики в країні.

Ці приклади показують, що адаптація західних моделей в Україні можлива, але потребує врахування місцевих реалій. Якщо у західних компаній ключовим фактором є глобальна інтеграція та доступ до дешевих фінансових ресурсів, то українські підприємства змушені робити акцент на внутрішніх резервах, оптимізації витрат та пошуку альтернативних джерел фінансування. Водночас впровадження прозорих систем корпоративного управління та ризик-менеджменту поступово формує нову бізнес-культуру, яка відповідає міжнародним стандартам.

Таким чином, успішне застосування західних моделей фінансової стійкості в Україні можливе лише за умови їхньої адаптації до специфіки національної економіки. Це означає не механічне копіювання, а гнучке використання найкращих практик із урахуванням інституційних бар'єрів, рівня розвитку фінансового ринку та макроекономічних ризиків. У перспективі саме таке поєднання може стати фундаментом для довгострокової стабільності українських підприємств та їхньої інтеграції у світову економіку.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що фінансова стійкість підприємства є багатогранною категорією, яка визначає його здатність функціонувати та розвиватися в умовах економічної нестабільності. Вона формується під впливом внутрішніх чинників – структури капіталу, ефективності управління ліквідністю, рівня диверсифікації джерел фінансування – та зовнішніх, серед яких ключову роль відіграють макроекономічні ризики, політична ситуація та стан фінансового ринку.

Аналіз показав, що застосування західних моделей забезпечення фінансової стійкості може значно підвищити ефективність українських підприємств, проте потребує адаптації до національних реалій. Найбільш перспективними є впровадження систем ризик-менеджменту, стратегічного фінансового планування та корпоративного контролю, які сприяють підвищенню прозорості, довіри інвесторів та стабільності грошових потоків.

Таким чином, фінансова стійкість підприємства виступає не лише показником його поточного стану, а й стратегічним орієнтиром розвитку. Її забезпечення можливе через поєднання сучасних міжнародних практик із урахуванням українських економічних та інституційних особливостей. Це створює основу для довгострокової конкурентоспроможності та інтеграції вітчизняних підприємств у глобальний економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ткаченко Є.Ю., Зінченко В.В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Business, Society and Economy Studies*. 2024. DOI: 10.32782/bses.86-24.
2. Чубін Д.Д., Коваленко О.Я. Фінансова стійкість підприємства: етапи категоризації поняття у вітчизняній науці. *Економіка та держава*. 2024. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-274-38-45.
3. Атаманчук Д., Базилук А. Фінансова стійкість підприємств в умовах сталого розвитку. Матеріали конференцій МЦНД. Черкаси. 2024. С. 57–63.

Коваль Наталія Олегівна – канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця

Цвігун Ангеліна – студентка групи МФКД-22бз факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет

Koval Natalia O. — *Cand. Sc., Assistant Professor Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia*

Tsvihun Angelina – *student of group MFKD-22bz, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University*

ЦЕНТРИ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦІЇ В МАРКЕТИНГУ ТА АВІАЦІЙНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Анотація. У статті досліджено формування фінансової структури підприємства, а саме виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ), – перший крок шляху до створення системи бюджетування. Велика увага у статті приділяється показникам, які встановлюються у розрізі центрів відповідальності. Деякі показники встановлюються самим структурним підрозділом, інші доводяться до центру апаратом управління. Зроблені висновки за результатами проведеного дослідження показали необхідність та значущість виділення ЦФВ, за допомогою яких відповідальність ділиться між підрозділами та визначається, хто і за що на підприємстві реально відповідає.

Ключові слова: центри фінансової відповідальності; показники діяльності; витрати; доходи; управління; бюджетування.

Abstract. The article examines the formation of the company's financial structure that is the determination of financial responsibility centers (FRC) – is the first step towards the creation of the budgeting system. In the article much attention is paid to the indicators established by the cross-sectional centers of responsibility. Some indicators are established by the structural departments, other indicators are sent to the center by the control department. The findings on the results of the study showed the need and importance of the determination of financial responsibility centers through which responsibility is shared between departments and it is determined, who and for what is responsible.

Keywords: centers, showing, expenses (costs), earnings, management, responsibility

Сучасний етап розвитку економіки, у військових умовах невизначеності, вимагає від підприємств високої гнучкості та чіткого розподілу відповідальності за фінансові результати. Формування фінансової структури через виділення центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) є першим кроком до створення ефективної системи бюджетування та управлінського контролю. Особливо актуальним це стає для таких складних галузей, як авіаційна логістика та маркетинг, де необхідно узгоджувати стратегічні цілі з оперативною діяльністю підрозділів.

При створенні фінансової структури критично важливо уникати надмірного укрупнення або зайвої деталізації. Надмірна кількість показників позбавляє підрозділи ініціативи, тоді як недостатня кількість не дозволяє повноцінно оцінити їхню діяльність. Під ЦФВ розуміється структурний підрозділ на чолі з керівником, який контролює витрати, доходи та ресурси, інвестовані в цей сегмент бізнесу [1].

Усі показники у розрізі ЦФВ діляться так:

- централізовані, які встановлюються апаратом управління;
- та ті, які встановлюються самим структурним підрозділом.

Для визначення впливу центрів відповідальності на формування інформації для управління розглянемо системи планових та звітних показників за типами центрів відповідальності. При визначенні системи показників, за допомогою яких керують центрами відповідальності, зазвичай дотримуються наступних принципів:

- визначають функціональні обов'язки ЦФВ;
- затверджують показники, які безпосередньо характеризують діяльність ЦФВ.

За окремими типами центрів відповідальності встановлюються такі основні показники для управлінського контролю:

- за центрами витрат – витрати на придбання активів (вхідні витрати) та витрати (витрати на виході). У цих підрозділах є можливість організувати нормування, планування та облік витрат за виробництво з метою спостереження, контролю та управління

витратами, і навіть оцінки їх використання. Прикладами центру витрат можуть бути виробничі підрозділи. Показниками ефективності роботи центру будуть мінімальні чи обґрунтовані відхилення від нормативів за всіма статтями витрат. Цим підрозділам рекомендується встановлювати показник якості продукції;

- за центрами доходів - доходи. Діяльність керівників оцінюється з урахуванням зароблених доходів (фіксація результатів діяльності центру на виході). Витрати підрозділу є, але їх оцінка - не здійснюються. Оцінкою результативності можуть бути – обсяги реалізації, збільшення кількості клієнтів, надходження коштів. Прикладами центру доходів можуть бути відділи збуту;

- за центрами прибутку - прибуток. Керівник має право варіювати витратами та цінами реалізації з метою максимізації прибутку від операцій;

- за центрами інвестицій – віддача на інвестований капітал чи прибуток з відрахуванням відсотка запозиченого капіталу (зазвичай називається залишковим доходом чи залишковим прибутком) [2].

Для оцінки діяльності центрів інвестицій використовують чотири показники: прибуток; рентабельність активів; залишковий прибуток; економічну додану вартість (ЕДВ). У процесі прийняття рішень з інвестиційної діяльності акцент робиться на зниження витрат виробництва.

У кризових умовах економіки вітчизняні підприємства переважно формують центри витрат чи доходів, у деяких випадках - центри прибутку, центри ж інвестицій - зустрічаються рідко [2].

В сучасних умовах підприємства найчастіше поряд із центрами інвестицій створюють венчурні центри. Венчурний центр (ВЦ) - підрозділ, що освоює нові види продукції та відповідає за економність витрачання ресурсів, коштів.

Результатом ефективності діяльності даного центру може бути розробка нового продукту, нової технології, освоєння нових ринків.

Наприклад, в авіаційній логістиці такі венчурні центри забезпечують вихід на нові ринки вантажоперевезень [3], а в харчових технологіях — розробку інноваційних продуктів бортового харчування, мінімізуючи при цьому фінансові ризики через систему цільового бюджетування.

Специфіка центрів відповідальності в маркетингу та логістиці [4]:

1. Центри нормативних затрат (сфери логістики та виробництва):

- керівник відповідає за досягнення планового рівня випуску робіт/послуг при дотриманні встановлених нормативів;

- в авіаційній логістиці це стосується служб наземного обслуговування, паливного забезпечення та складського господарства;

- ефективність вимірюється розміром відхилень фактичних витрат від нормативних за статтями прямих затрат праці та матеріалів.

2. Центри управлінських затрат (адміністративні та аналітичні служби):

- це підрозділи, де важко виміряти прямий зв'язок між витратами та результатом (наприклад, відділ маркетингових досліджень або відділ документообігу);

- оцінка проводиться за якісними показниками, зокрема своєчасність підготовки аналітики для прийняття рішень та дотримання бюджету.

3. Центри доходів та прибутку (маркетинг та продажі):

- діяльність центрів доходів (відділи збуту) оцінюється за обсягом реалізації та надходженням коштів;

- у центрах прибутку керівник має повноваження варіювати цінами реалізації та витратами для максимізації фінансового результату. Це є ключовим аспектом маркетингової цінової політики авіакомпанії.

4. Венчурні центри (інновації та харчові технології):

- для освоєння нових ринків або розробки нових продуктів (наприклад, у сфері бортового харчування чи впровадження нових логістичних технологій) доцільно створювати венчурні центри;

- вони відповідають за економність використання ресурсів при впровадженні

інновацій у специфічних умовах ризику.

Виділення ЦФВ дозволяє делегувати відповідальність між підрозділами та визначити реальну роль кожного менеджера у формуванні кінцевого результату підприємства. Для авіаційних та маркетингових структур це забезпечує об'єктивну оцінку вкладу кожного відділу (від логістики до ціноутворення) у загальну конкурентоспроможність компанії. Оптимальна система показників має враховувати виробничі особливості кожного підрозділу, стимулюючи персонал до ефективної роботи без надмірного бюрократичного тиску.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Погрішук Г.Б., Руденко В.В. (2015) Управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах ринкової турбулентності. Глобальні та національні проблеми економіки, №6. 773-778. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/158.pdf> (дата звернення: 20.02.2026).
2. Руденко В. В. Інвестиційна діяльність в офшорних зонах: особливості реалізації та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 133-138. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_1_26 (дата звернення: 20.02.2026).
3. Москвіцова, О. (2025). Транспортна інфраструктура України в умовах війни: виклики, трансформації та перспективи. Review of transport economics and management, (13(29)), 25–32. <https://doi.org/10.15802/rtem2025/328523>.
4. Грудцина, Ю. В., Москвіцова, О. С., & Расшивалов, Д. П. (2026). Забезпечення резильєнтності глобальних ланцюгів постачання виробничих підприємств засобами цифровізації логістичних процесів. Актуальні питання економічних наук, (20). <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744545>.

Москвіцова Олена Сергіївна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Київ, e-mail: devenezia@gmail.com

Olena Moskvichova – PhD of economics, Docent, Associate professor of the Department of Marketing and International Trade, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv, e-mail: devenezia@gmail.com

Формирование финансовой структуры предприятия, а именно выделение центров финансовой ответственности (ЦФО), – первый шаг на пути к созданию системы бюджетирования. Большое внимание в статье уделяется показателям, устанавливаемым в разрезе центров ответственности. Некоторые показатели устанавливаются самым структурным подразделением, другие доводятся до центра аппаратом управления. Сделанные выводы по результатам проведенного исследования показали необходимость и значимость выделения центров финансовой ответственности, с помощью которых ответственность делится между подразделениями и определяется, кто и за что на предприятии реально отвечает.

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ НА ПРИНЦИПАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

¹Криворізький національний університет

Анотація: У роботі досліджено організаційно-економічні засади трансформації торгівлі залізорудною сировиною України в умовах глобальних структурних змін, цифровізації економіки та посилення євроінтеграційних процесів. Проаналізовано вплив геоекономічних, регуляторних, технологічних та екологічних чинників, зокрема запровадження механізму вуглецевого коригування (СВАМ), на функціонування експортно-орієнтованого сегмента гірничо-металургійного комплексу. Обґрунтовано необхідність комплексної модернізації логістичної інфраструктури, цифровізації експортних процедур, інтеграції ESG-принципів та диверсифікації ринків збуту.

Ключові слова: залізорудна сировина; зовнішня торгівля; гірничо-металургійний комплекс; сталий розвиток; декарбонізація; СВАМ; логістична модернізація; євроінтеграція; ESG.

Abstract: The paper examines the organizational and economic foundations of the transformation of Ukraine's iron ore trade under conditions of global structural changes, economic digitalization, and intensified European integration processes. The impact of geo-economic, regulatory, technological, and environmental factors, in particular the implementation of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), on the export-oriented segment of the mining and metallurgical complex is analyzed. The necessity of comprehensive modernization of logistics infrastructure, digitalization of export procedures, integration of ESG principles, and diversification of sales markets is substantiated.

Keywords: iron ore; foreign trade; mining and metallurgical complex; sustainable development; decarbonization; CBAM; logistics modernization; European integration; ESG.

Торгівля залізорудною сировиною є стратегічно важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності України та ключовим елементом функціонування гірничо-металургійного комплексу. Україна традиційно посідає провідні позиції серед світових експортерів залізної руди, що визначає її інтеграцію до глобальних ланцюгів створення вартості у металургійному секторі. Водночас сучасні умови характеризуються глибокими структурними змінами світового ринку, перебудовою логістичних маршрутів, посиленням кліматичної політики ЄС, запровадженням механізму вуглецевого коригування (СВАМ) та цифровізацією торговельних процесів. Це обумовлює необхідність трансформації організаційно-економічної моделі торгівлі залізорудною продукцією на засадах сталого розвитку.

Геоекономічні зміни призвели до фрагментації традиційних торговельних потоків та переорієнтації експорту на нові ринки. Логістичні обмеження, пов'язані зі зміною транспортних коридорів, спричинили зростання витрат на перевезення та необхідність розвитку мультимодальних логістичних систем. Паралельно посилюється регуляторний тиск з боку Європейського Союзу, що вимагає від українських експортерів відповідності екологічним стандартам, прозорості ланцюгів постачання та декарбонізації виробничих процесів [1; 2]. Систематизація ключових викликів трансформації торгівлі залізорудною сировиною наведена в таблиці 1.

Організаційно-економічна трансформація торгівлі залізорудною сировиною повинна здійснюватися на багаторівневій основі. На макрорівні важливо забезпечити державну підтримку експорту, гармонізацію регуляторної політики з нормами ЄС та розвиток транспортної інфраструктури. На мезорівні актуальним є формування регіональних логістичних кластерів, що об'єднують видобувні підприємства, транспортні компанії та експортні структури. На мікрорівні необхідне впровадження цифрових інструментів

управління, автоматизація логістичних операцій та інтеграція ESG-принципів у корпоративну стратегію.

Таблиця 1 – Комплексна характеристика викликів трансформації торгівлі залізорудною сировиною України

Група викликів	Структурний зміст та механізм впливу	Організаційно-економічні інструменти реагування
Геоелекономічні	Перебудова світових ланцюгів постачання, зміна напрямів експорту, обмеження морської логістики, переорієнтація на сухопутні маршрути	Розвиток мультимодальних перевезень, інтеграція до TEN-T, диверсифікація ринків збуту, розвиток прикордонної інфраструктури
Регуляторні (євроінтеграційні, СВМ)	Впровадження механізму вуглецевого коригування, екологічна сертифікація продукції, вимоги до прозорості ланцюгів постачання	Гармонізація стандартів з ЄС, впровадження нефінансової звітності, декарбонізація виробництва, екологічний аудит
Технологічні	Цифровізація експортних процедур, автоматизація управління логістикою, застосування Big Data для прогнозування попиту	Впровадження ERP/CRM-систем, цифровий моніторинг поставок, автоматизація контрактних процесів
Екологічні	Підвищення глобальних кліматичних стандартів, зростання вимог до скорочення вуглецевого сліду продукції	Інвестиції в енергоефективні технології, перехід на відновлювані джерела енергії, «зелене» фінансування
Цінова волатильність світових ринків	Коливання світових цін на залізну руду, залежність від попиту металургійних компаній	Диверсифікація контрактної політики, хеджування ризиків, довгострокові експортні угоди
Соціально-інституційні	Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграція робочої сили, трансформація системи управління	Розвиток корпоративних програм навчання, цифрові HR-платформи, підвищення соціальної відповідальності бізнесу

Напрями структурної модернізації торгівлі залізорудною продукцією представлені в таблиці 2.

Таблиця 2 – Стратегічні напрями трансформації торгівлі залізорудною сировиною України

Напрямок трансформації	Організаційно-інституційний зміст	Економічний механізм впливу
Логістична перебудова	Розвиток залізничних, річкових і прикордонних маршрутів, інтеграція до TEN-T, модернізація перевантажувальних потужностей	Скорочення логістичних витрат, зменшення часу доставки, підвищення надійності поставок
Цифровізація експортних операцій	Автоматизація контрактного документообігу, цифровий моніторинг поставок, інтеграція з митними системами ЄС	Зниження транзакційних витрат, прискорення експортних процедур, мінімізація операційних ризиків
Екологічна	Впровадження енергоефективних	Зменшення вуглецевого

модернізація	технологій, скорочення викидів CO ₂ , екологічна сертифікація продукції	навантаження, зниження потенційних витрат від СВМ
Диверсифікація ринків збуту	Розширення торговельної співпраці з країнами ЄС та Азії, укладання довгострокових контрактів	Зменшення залежності від окремих імпортерів, стабілізація валютних надходжень
Інституційна гармонізація	Адаптація стандартів якості та прозорості до вимог ЄС, впровадження ESG-звітності	Зниження регуляторних бар'єрів, підвищення довіри контрагентів

Екологічний вимір трансформації є визначальним у контексті запровадження механізмів вуглецевого регулювання. Вуглецевий слід залізорудної продукції стає фактором цінової конкурентоспроможності, а декарбонізація – стратегічною умовою збереження позицій на ринку ЄС. У цьому контексті інтеграція принципів циркулярної економіки, підвищення енергоефективності та залучення «зеленого» фінансування формують основу довгострокової стійкості експорту [3].

Водночас екологічна трансформація торгівлі залізорудною сировиною не може розглядатися ізольовано від загальної модернізації гірничо-металургійного комплексу. Умови функціонування світового ринку залізної руди дедалі більше визначаються не лише якісними характеристиками продукції та її ціною, але й показниками вуглецевої інтенсивності виробництва, прозорістю ланцюгів постачання та відповідністю міжнародним стандартам сталого розвитку. За таких обставин конкурентна позиція українських експортерів формується на перетині трьох ключових чинників: ефективності логістики, рівня технологічної модернізації та екологічної відповідності продукції.

Організаційно-економічна трансформація передбачає перехід від сировинно-орієнтованої моделі експорту до моделі, що інтегрує елементи стратегічного управління ризиками, цифрової прозорості та довгострокової контрактної стабільності. Паралельно необхідною є координація дій держави та бізнесу щодо розвитку транспортної інфраструктури, гармонізації регуляторного середовища та стимулювання інвестицій у декарбонізацію виробництва [4].

Системний характер трансформації зумовлює необхідність багаторівневої взаємодії суб'єктів господарювання, державних інституцій та міжнародних партнерів. На макрорівні пріоритетом залишається інтеграція до європейського економічного простору та адаптація до кліматичної політики ЄС. На мезорівні ключовим завданням є підвищення ефективності логістичних кластерів та прикордонної інфраструктури. На мікрорівні – впровадження цифрових систем управління експортними операціями, підвищення енергоефективності та формування ESG-орієнтованої корпоративної стратегії.

Трансформація торгівлі залізорудною сировиною України на принципах сталого розвитку є об'єктивною необхідністю, зумовленою зміною глобальної економічної архітектури та посиленням кліматичного регулювання. Її успішна реалізація потребує комплексного поєднання логістичної модернізації, цифровізації експортних процесів, екологічної адаптації та інституційної гармонізації з нормами ЄС. У стратегічній перспективі це дозволить забезпечити збереження позицій України на світовому ринку залізної руди, підвищити конкурентоспроможність продукції та сформувати більш стійку модель зовнішньоторговельної діяльності гірничо-металургійного комплексу.

Отже, організаційно-економічні засади трансформації торгівлі залізорудною сировиною України мають ґрунтуватися на інтеграції принципів сталого розвитку, цифрової зрілості та інституційної адаптації до європейських стандартів, що в сукупності формує основу довгострокової економічної безпеки та експортної стабільності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hrybinenko O., Shahoian S. Development of the export potential of Ukraine in the context of innovations of the international mining and metallurgical companies. *Економіка і регіон*. 2020. № 1 (76). С. 38–51.
2. Горошкова Л. Прогнозування розвитку залізорудної галузі України в умовах

війни та повоєнного відновлення країни. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Геологія*. 2024. № 2 (105). С. 83–93. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2713.105.11>.

3. Лавроненко Г. Сутність та принципи сталого розвитку сфери торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-160>.

4. Ціжма Ю. І., Жукова Ю. М., Тимченко Н. М. Вплив цифрової трансформації на розвиток підприємництва та торгівлі в Україні. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. № 47. С. 58–69.

Лавроненко Геннадій Геннадійович, аспірант кафедри економіки та туризму, Криворізький національний університет, Кривий Ріг, e-mail: gennadiy.lavronenko@gmail.com

Lavronenko Hennadii H. – PhD Student of the Department of Economics and Tourism, Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih, Ukraine, e-mail: gennadiy.lavronenko@gmail.com

ПОДАТКОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ПЕРІОДУ

Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»

Анотація: У статті проаналізовано сучасний стан спрощеної системи оподаткування в Україні, на якій наразі працює близько 2 мільйонів суб'єктів господарювання. Розглянуто правові засади звільнення платників єдиного податку від нарахування ПДВ згідно з нормами Податкового кодексу України. Особливу увагу приділено законодавчим ініціативам щодо обов'язкової реєстрації платників єдиного податку платниками ПДВ з 2027 року в межах гармонізації з Директивами ЄС.

Ключові слова: воєнний стан; господарська діяльність; суб'єкт господарювання; законодавчі ініціативи; фізичні особи-підприємці; податкові пільги; правове регулювання; зміни в оподаткуванні.

Abstract: The article analyzes the current state of the simplified taxation system in Ukraine, which currently numbers approximately 2 million business entities. It examines the legal framework for exempting unified tax payers from VAT in accordance with the provisions of the Tax Code of Ukraine. Particular attention is paid to legislative initiatives regarding the mandatory VAT registration for unified tax payers starting from 2027, as part of the harmonization with EU Directives.

Keywords: martial state; economic activity; business entity; legislative initiatives; individual entrepreneurs; tax benefits; legal regulation; changes in taxation.

Рішення Європейської ради від червня 2022 року не лише відкрило Україні двері до ЄС, а й чітко окреслило правила гри: шлях до членства не буде автоматичним. У Висновках Європейської ради від 23–24 червня 2022 року, якими було офіційно схвалено рух України до членства в ЄС, наголошується на індивідуальному підході до розширення. Зокрема, темпи інтеграції кожної держави-кандидата визначатимуться рівнем відповідності Копенгагенським критеріям («принцип власних заслуг»), за умови, що сам Союз буде організаційно та ресурсно готовим до чергової хвилі розширення, не втрачаючи темпів внутрішнього розвитку [1].

Принцип «власних заслуг» є ключовим фільтром у процесі розширення ЄС. Він означає, що жодна країна не може вступити до союзу автоматично. Кожна держава рухається за власним графіком, який прямо залежить від швидкості та якості впровадження європейських регламентів у власне національне законодавство.

Одним із фундаментальних блоків європейського права є *Acquis Communautaire* у сфері оподаткування. Адже Європейський Союз побудований на принципі вільної конкуренції та єдиного ринку, що вимагає однакових правил гри для всіх суб'єктів господарювання.

На даний час в Україні налічується близько 2 мільйонів суб'єктів господарювання, котрі знаходяться на спрощеній системі оподаткування, яка передбачає особливий (спрощений) механізм оподаткування та умови ведення обліку.

Пунктом 297.1 статті 297 Податкового кодексу України передбачено звільнення платників єдиного податку від обов'язку нарахування та сплати податку на додану вартість (ПДВ) [2]. Разом з тим, обов'язковій реєстрації платником ПДВ підлягають усі суб'єкти господарювання, якщо їх дохід від господарської діяльності перевищує 1 мільйон гривень за останні 12 календарних місяців, за виключенням платників єдиного податку I, II та III груп (за ставкою 5%) [2].

Отже, станом на сьогодні фізичні особи-підприємці - платники податків на спрощеній системі оподаткування I, II та III груп (за ставкою 5%) звільнені від обов'язку реєстрації платником ПДВ, навіть якщо їхній дохід перевищує 1 млн грн, але залишається в межах лімітів їхньої групи. Проте, на вимогу МВФ та євроінтеграційних зобов'язань України, 18 грудня 2025 року Мінфін оприлюднив законопроект «Про внесення змін до Податкового

кодексу України щодо реєстрації платників єдиного податку платниками податку на додану вартість» (далі – законопроект), яким передбачено запровадження з 1 січня 2027 року обов'язкової ПДВ-реєстрації для переважної більшості платників єдиного податку [3]. Такі зміни стосуватимуться як юридичних, так і фізичних осіб, за виключенням електронних резидентів.

Велика кількість представників бізнес-асоціацій та громадських об'єднань висловилися проти подібних нововведень, аргументуючи це тим, що з прийняттям проекту Закону збільшиться пряме навантаження для фізичних осіб-підприємців більше ніж у 3 рази, адже виникне необхідність прийняття у штат кваліфікованого бухгалтера (оскільки ПДВ складний в адмініструванні та потребує чіткого щоденного відстеження господарських операцій з контролем оформлення первинних документів, реєстрацією податкових накладних), відповідно зростуть адміністративні витрати на персонал.

Тому результатом таких змін, на їх думку, будуть масові припинення діяльності фізичних осіб-підприємців, звільнення найманих працівників та зростання тінізації економіки. Беручи до уваги те, що український бізнес функціонує в умовах воєнного стану, постійних обстрілів та енергетичної нестабільності, що зумовлює значні додаткові витрати, представники малого підприємництва вважають такі законодавчі зміни неприпустимими. Соціальні потрясіння та руйнування інфраструктури вже створили велике навантаження на суб'єктів господарювання, тому впровадження нових податкових зобов'язань сприймається як надмірний тиск.

Мінфін наголошує на тому, що відповідні зміни вступлять у силу лише з 2027 року, а тому бізнес матиме достатньо часу для адаптації своєї діяльності до нових умов. Крім того, впровадження обов'язкової реєстрації ФОП - платників єдиного податку платниками ПДВ є кроком в імплементації Україною Директиви Ради ЄС 2006/112/ЄС.

Відповідно до положень статті 281 Директиви Ради 2006/112/ЄС, країнам-членам Євросоюзу надано право самостійно встановлювати граничний обсяг доходу, після досягнення якого реєстрація платником ПДВ стає обов'язковою.

Розглянувши європейську практику щодо норм обов'язкової реєстрації платником ПДВ, можна зробити висновок, що такий реєстрації підлягають усі без виключення платники у разі досягнення граничних обсягів, тобто відсутні виключення для платників, які застосовують спрощену систему оподаткування.

Якщо суб'єкт господарювання в ЄС продає товари споживачам в іншій країні ЄС, реєстрація платника ПДВ може бути ініційована, щойно його продажі перевищать річний поріг дистанційного продажу. Згідно з чинними правилами ЄС, цей поріг узгоджено на рівні 10 000 євро в усіх державах-членах ЄС [5]. Після перевищення такі платники зобов'язані зареєструватися та нарахувати ПДВ за ставкою, що застосовується в країні покупця. Наприклад, якщо фізична особа-підприємець керує інтернет-магазином і продає товари клієнтам у Франції, Іспанії та Німеччині, його сукупний обсяг продажів у ці країни має залишатися нижчим за 10 000 євро, щоб уникнути необхідності реєстрації [5].

Окрім транскордонних порогів, підприємства, які працюють всередині країни ЄС, повинні враховувати місцеві пороги реєстрації платника ПДВ. Ці пороги значно відрізняються залежно від країни. Наприклад, в Італії поріг становить 85 000 євро, у Польщі – 240 000 злотих, тоді як у деяких інших країнах він може бути від 0 (нуля) євро, що вимагає негайної реєстрації з першого продажу [5].

Договір про заснування Європейського Союзу прямо обмежує можливість звільнення від сплати податків на споживання, якщо вони не пов'язані з експортом. Оскільки застосовуваний в Україні єдиний податок передбачає можливість саме такого звільнення (ПДВ, акцизний податок), цей режим оподаткування може розглядатися в Європейському Союзі як дискримінаційний і такий, що порушує правила конкуренції [4].

Обов'язковість реєстрації платником ПДВ суб'єктами господарювання у країнах ЄС обумовлена лише досягненням граничного обсягу доходу та не залежить від обраної системи оподаткування. Проте варто зауважити, що Україна наразі перебуває в інших економічних умовах, аніж країни ЄС, а тому будь-яке збільшення податків може призвести до значних негативних економічних наслідків.

Між представниками бізнесу та експертного середовища тривають відповідні перемовини, щодо розміру порогу обов'язкової реєстрації платником податку на додану вартість в межах, встановлених Директивою Ради 2006/112/ЄС (у розмірі 85 тис. євро). Та як вказує Мінфін, зміни щодо обов'язкової реєстрації платниками податку на додану вартість платників єдиного податку не будуть стосуватися більшості фізичних осіб - підприємців.

Незважаючи на те, що Державна регуляторна служба не підтримала проект Закону через відсутність доказів його доцільності та розрахунку регуляторного впливу, Міністерство фінансів не відмовляється від впровадження даних змін та здійснює доопрацювання проекту Закону, тому норми ПКУ щодо обов'язкової реєстрації даної категорії суб'єктів платниками ПДВ швидше за все будуть прийняті і це лише питання часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European Council meeting (23 and 24 June 2022) – Conclusions : Note EUCO 24/22. Brussels, 2022. URL: <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-24-2022-INIT/en/pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 10.03.2026).
3. ПДВ для ФОП з 2027 року: вимога МВФ, позиція Мінфіну та спротив бізнесу. *7eminar*. URL: <https://7eminar.ua/news/16882-pdv-dlya-fop-z-2027-roku-vimoga-mvf-poziciya-minfinu> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Левін В. І. Транспарентність оподаткування малого і середнього бізнесу в контексті євроінтеграційного вектору розвитку України. *Наукові праці НДФІ*. 2015. Вип. 1. С. 138–149. URL: https://npndfi.org.ua/docs/NP_15_01_138_uk.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
5. Common Triggers for VAT Registration in the EU. *Taxually*. URL: <https://www.taxually.com/blog/9-common-triggers-for-vat-registration-in-the-eu> (дата звернення: 10.03.2026).

Волощенко Віталій Іванович, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, e-mail: vitalii.voloshchenko@e-u.edu.ua

Voloshchenko Vitalii I., PhD Student (Third Cycle of Higher Education), Private Higher Education Establishment "European University", Kyiv, e-mail: vitalii.voloshchenko@e-u.edu.ua.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СИСТЕМНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено стратегії підвищення ефективності управління підприємствами в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано обмеження традиційних моделей управління та визначено ключові пріоритети: інновації, гнучкість, розвиток персоналу, оптимізація процесів і кібербезпека. Показано, що їх реалізація підвищує ефективність, фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, ефективність управління, стратегічні пріоритети, інновації, гнучкість, конкурентоспроможність.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF GLOBAL DIGITALIZATION

Abstract

The article explores strategies for improving the efficiency of enterprise management in the context of digital transformation. The limitations of traditional management models are analyzed and key priorities are identified: innovation, flexibility, personnel development, process optimization, and cybersecurity. It is shown that their implementation increases the efficiency, financial stability, and competitiveness of enterprises.

Keywords: digital transformation, management efficiency, strategic priorities, innovation, flexibility, competitiveness.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від локального впровадження технологій до системної цифрової трансформації всіх сфер людської діяльності. Цифровізація бізнес-середовища перестала бути конкурентною перевагою лише окремих інноваційних компаній і перетворилася на базову умову виживання та розвитку будь-якого господарюючого суб'єкта. Динамічність середовища господарювання, зміна споживчих моделей і поява радикально нових форм бізнесу вимагають від підприємств швидкої адаптації та переосмислення управлінських підходів.

Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільні умови діяльності та поступові зміни, на сьогодні демонструють свою обмеженість. Головним викликом для сучасного менеджменту стає подолання розриву між стрімким розвитком технологічного прогресу та інертністю організаційних структур. Умови системної трансформації вимагають від підприємств не просто автоматизації окремих функцій, а формування цілісної стратегії цифрового розвитку.

Актуальність дослідження стратегічних пріоритетів підвищення ефективності управління зумовлена необхідністю розробки прикладного інструментарію, який дозволить підприємствам ефективно інтегрувати сучасні цифрові технології у свою діяльність, в управлінські процеси зокрема.

Однією з основних проблем в системі управління сучасними підприємствами є фрагментарне впровадження інноваційних технологій без формування цілісної архітектури управління. Такий підхід ускладнює інтеграцію інновацій і знижує результативність управлінських рішень. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємства дозволяє забезпечити узгодженість процесів цифрової трансформації зі стратегічними цілями управління та сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності. У цьому контексті стратегія стає інструментом підвищення ефективності управління, виконуючи роль своєрідного вектору руху, що спрямовує цифрову трансформацію підприємства та мінімізує ризики неефективного використання інвестицій у технологічний розвиток.

В умовах цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю трансформації підходів до управління, що передбачає перехід від реактивної моделі, орієнтованої на реагування на вже виявлені проблеми, до проактивної, спрямованої на прогнозування змін і своєчасне прийняття

управлінських рішень. За таких умов особливої актуальності набуває стратегічний підхід до управління, який забезпечує підвищення його ефективності через узгодження управлінських рішень із довгостроковими цілями розвитку підприємства та можливостями цифрового середовища.

Зважаючи на глобальну конкуренцію, економічні спади, останні науково-технічні досягнення, а також мінливі потреби та очікування споживачів, будь-яке підприємство змушене коригувати, покращувати або повністю переосмислювати свою стратегію, щоб зберегти або зміцнити свої ринкові позиції.

Стратегія менеджменту в цифровій трансформації враховує використання цифрових інструментів, даних, аналітики та інших цифрових технологій для покращення бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, розвитку нових продуктів та послуг, оптимізації робочих процесів та забезпечення конкурентної переваги на ринку [1-2].

Основні елементи стратегії менеджменту в цифровій трансформації можуть охоплювати [3]:

- цифрова візія та цілі (визначення чіткої візії та стратегічних цілей, пов'язаних з цифровою трансформацією. Це може бути, наприклад, покращення ефективності, залучення нових ринків або створення цифрових продуктів та сервісів);

- аналіз конкурентного оточення (вивчення конкурентів, трендів ринку, змін в поведінці клієнтів та технологічних інновацій, що допомагає розуміти можливості та виклики, пов'язані з цифровою трансформацією);

- цифрові ресурси та інфраструктура (визначення необхідних цифрових ресурсів, таких як апаратне та програмне забезпечення, системи управління даними, інтернет-з'єднання та інше. Розробка плану їх впровадження та інтеграції в бізнес-процеси);

- інновації та експерименти (стратегія менеджменту в цифровій трансформації сприяє створенню інноваційної культури в організації, де співробітники експериментують з новими ідеями та технологіями, та стимулює прискорене впровадження успішних інновацій);

- зміна організаційної культури та навичок (цифрова трансформація вимагає зміни в організаційній культурі та навичках співробітників. Стратегія менеджменту повинна включати плани по залученню, навчанню та розвитку персоналу, щоб вони могли ефективно працювати в цифровому середовищі) тощо.

Важливим завданням для управлінців має стати адаптація конкурентної стратегії до мінливих умов середовища господарювання, її фокусування на створенні цінності для клієнтів та диференціації у порівнянні з конкурентами.

Глобалізація та цифрова трансформація створюють як нові можливості, так і значні виклики для українських підприємств. Щоб успішно конкурувати на світовому ринку, вітчизняним компаніям необхідно сформувати чіткі стратегічні пріоритети, спрямовані на підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Визначаючи стратегічні пріоритети для ефективного розвитку бізнесу, компаніям необхідно поєднувати інноваційні технології, стратегічне планування та гнучке управління.

Основними стратегічними пріоритетами на сьогодні мають стати [4]:

1. Інноваційний розвиток і цифрова трансформація. Впровадження цифрових технологій (Big Data, штучний інтелект, блокчейн, IoT тощо) для підвищення ефективності управління; автоматизація бізнес-процесів, що дозволяє зменшити витрати, підвищити продуктивність і покращити якість обслуговування клієнтів; використання хмарних технологій для оптимізації управління ресурсами та взаємодії з клієнтами тощо.

2. Гнучкість і адаптивність до ринкових змін. Застосування Agile управління для швидкої реакції на зміни в ринкових умовах; використання гнучких стратегій ціноутворення та диференціації продуктів; постійне аналізування конкурентного середовища та впровадження адаптивних рішень тощо.

3. Формування унікальних конкурентних переваг. Диференціація продукції через інноваційні рішення та покращену якість; побудова сильної бренд-стратегії для формування довгострокової лояльності клієнтів; використання екологічно чистих технологій (sustainable business) як джерела додаткової конкурентної переваги тощо.

4. Орієнтація на клієнта та персоналізація послуг. Використання аналітики поведінки споживачів для розробки персоналізованих пропозицій; застосування CRM-систем для ефективного управління відносинами з клієнтами; вдосконалення комунікацій через омніканальні маркетингові стратегії тощо.

5. Оптимізація глобальних ланцюгів постачання. Використання цифрових платформ для управління логістикою та зменшення витрат; стратегічна співпраця з міжнародними партнерами для доступу до нових ринків; впровадження принципів just-in-time (JIT) для скорочення витрат і підвищення ефективності операцій тощо.

6. Інвестиції в людський капітал та корпоративну культуру. Розвиток цифрових та аналітичних компетенцій працівників, впровадження програм безперервного навчання та адаптації персоналу до цифрової трансформації; створення корпоративної культури, що сприяє інноваціям і гнучкості в ухваленні рішень тощо.

7. Управління фінансовою стійкістю та ризиками. Використання фінансових технологій (FinTech) для ефективного управління капіталом; диверсифікація джерел фінансування та створення антикризових стратегій; використання інструментів управління ризиками для забезпечення фінансової стабільності в умовах глобальної невизначеності тощо.

8. Забезпечення кібербезпеки даних і систем з метою мінімізації ризиків та підвищення довіри клієнтів.

Відсутність чітко визначеної стратегії управління призводить до неузгодженості процесів, зниження продуктивності та зменшення фінансових результатів підприємства. Оптимальне впровадження управлінських стратегій дозволяє організаціям підвищити оперативну ефективність, покращити прийняття управлінських рішень, зменшити витрати, забезпечити раціональне використання ресурсів, стимулювати розвиток персоналу та підвищити рівень задоволеності співробітників. У результаті підприємство формує стійкі внутрішні конкурентні переваги, підвищує свою фінансову стабільність і розширює можливості для виходу на нові ринки, що сприяє сталому розвитку та зміцненню позицій на національному та міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бортнік А. М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2020. № 47. С. 16–29.
2. Воскобоєва О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4 (26). С. 56–61.
3. Грінка Т. І., Немченко Т. А. Нові стратегії менеджменту при цифровій трансформації бізнесу в Україні. Центральнотрапезький науковий вісник. Економічні науки. 2023. вип. 9(42). URL: [https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9\(42\)/7.pdf](https://economics.kntu.kr.ua/pdf/9(42)/7.pdf).
4. Prychepa I. Strategic priorities of increasing the competitiveness of an enterprise under the conditions of total digitization of business processes. Economy, entrepreneurship and business culture: transformations in the context of global instability: Collective monograph. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 584 p. (p. 458-485).

Прычепа Ірина Валеріївна – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: prychepa.iryana@gmail.com.

Prychepa Iryna V. – Ph.D. (Econ.), Associate Professor, Associate Professor of Business Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

FRAMEWORK AS A MANAGEMENT TOOL

National University "Odessa Law Academy"

Abstract: The article examines the framework as a modern management tool that provides structuring of business processes in the context of digitalization and increasing complexity of organizational systems. It analyzes the evolution of the concept of a framework from the field of software engineering to its application in management, public administration, cybersecurity, and digital transformation. It identifies the main functions of frameworks, such as ensuring transparency, coordination, standardization, and effective resource management. Examples of the integration of frameworks with digital technologies, in particular artificial intelligence, and their role in increasing the adaptability of organizations to dynamic changes are given. The need for further research on the adaptation of frameworks to specific sectors of the economy is justified.

Keywords: framework, management tool, management, digitalization, strategic planning, innovation, cybersecurity, IoT, crisis management.

The contemporary stage of development in the domestic economy is characterized by rapid digitalization of business processes, the proliferation of information technologies, and an increase in the complexity of organizational systems. Under such conditions, traditional management approaches often prove insufficiently flexible and adaptive to respond to dynamic changes in the external environment. This necessitates the application of innovative management approaches and tools capable of ensuring greater efficiency and effectiveness in managerial decisions. One such tool in modern management practice is the framework.

In a general sense, a framework is regarded as a structured system of principles, methods, rules, and tools that forms a conceptual scaffold for organizing specific activities. This category emerged within the scientific-applied discourse as a means of ordering complex processes and ensuring their reproducibility through a clearly defined logic of system element interactions.

The initial active uses of frameworks can be traced to the field of software engineering and information technologies, where they were applied as a set of ready-made architectural solutions, libraries, and standards that enable developers to create software products more quickly. In this context, a framework serves as a basic architecture that defines the structure of the software system, the logic of component interactions, and a set of tools for their implementation. Interest in frameworks was primarily driven by the rapid development of product IT, particularly practices in product and team management, including task prioritization [1, p. 265].

Subsequently, the framework concept began to actively spread to other fields of knowledge. In public administration, frameworks are used to build public governance systems, evaluate policy effectiveness, and coordinate activities among various institutions. In cybersecurity, they standardize approaches to risk management, information system protection, and ensuring cyber resilience. For example, a framework can be applied in managing threats and responding to incidents in IoT ecosystems, as it accounts for their unique characteristics: diversity, limited computational resources, and the physical nature of devices [2, p. 78].

In management, a framework acts as a tool for structuring managerial processes, allowing the identification of key elements in the management system, establishing interconnections between them, and forming the logic for implementing managerial

decisions. Conceptually, it is appropriate to define it as a structure (scaffold) that integrates principles, methods, and tools necessary for forming and implementing managerial decisions in a specific field of activity [3, p. 29].

In a scientific sense, the integration of frameworks aims to combine strategic planning with flexible management practices, ensuring the effective implementation of innovative projects. Unlike rigidly regulated classical management approaches, the application of frameworks establishes a general management architecture while allowing for the modification of individual elements depending on the specifics of the business structure, industry, and strategic goals.

Considering the practical tasks facing modern management, frameworks perform several important functions:

- ensuring the structuring of management processes;
- promoting increased transparency in managerial processes;
- assisting in the coordination of activities among different departments;
- creating a foundation for the standardization of management practices;
- positively influencing the efficiency of resource management.

Beyond specialized applications, frameworks can be used as a tool for integrating various management approaches, including strategic management, risk management, knowledge management, and digital transformation. In this aspect, they enable the creation of a holistic management system oriented toward achieving the organization's strategic goals and enhancing its innovative potential.

An important feature of frameworks is their potential integration with digital management tools. There even exists the term "digital transformation framework" – a multidimensional model that encompasses: management levels at which decisions are made and corresponding degrees of process structuring; individuals acting as beneficiaries, initiators, responsible executors, stakeholders, and participants in changes; transformations of personality, society, and the labor market; evaluation of technologies regarding their potential capabilities, limitations, prerequisites, and disruptive consequences; levels of the digital ecosystem; metrics and systems for measuring and monitoring quantitative and qualitative indicators that reflect desired or negative consequences of changes; planned and actual timelines for task execution with alternatives [4].

The use of analytical systems, data processing technologies, and elements of artificial intelligence within frameworks allows for increased efficiency in managerial decision-making and ensures more accurate forecasting of management activity outcomes.

An example of such application is the "10 Steps to Enterprise Resilience" framework, which involves creating a risk monitoring system, developing a business continuity plan, forming a crisis committee, conducting regular crisis trainings, creating a financial reserve fund, ensuring backup supply and sales channels, implementing digital solutions for anti-crisis management, developing an anti-crisis PR protocol, implementing a cybersecurity system, and conducting post-crisis audits [5, p. 390].

Thus, the evolution of the framework category demonstrates its transformation from a purely technical tool in software development to a universal conceptual model applied for systematizing knowledge, managing complex systems, and supporting decision-making processes in various fields of activity. This drives the growing role of frameworks as a modern management tool that ensures the structuring of managerial processes, enhances decision-making efficiency, and adapts organizations to the conditions of the digital economy. Further research in this direction should focus on the development and integration of frameworks adapted to the needs of specific sectors and industries of the economy.

REFERENCES

1. Tsar'ov V. M. (2023) Deyaki aspekty modyfikatsii freimworkiv prioritetizatsii zavdan' u produktyvnomu IT [Some aspects of modification of task prioritization frameworks in product IT]. *Vcheni zapysky : zb. nauk. pr. – Scientific Notes: Collection of Scientific Works*, no. 31, pp. 263-272. DOI: 10.33111/vz_kneu.31.22.02.23.159.165 (in Ukrainian)
2. Shcherbina S. S., Babych T. A. (2024) Freimwork upravlinnia zahrozamy ta reahuvannia na

intsydeny IoT systemy [Framework for threat management and incident response in IoT systems]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Komp'uterni nauky – Scientific Notes of NaUKMA. Computer Sciences*, vol. 7, pp. 77-88. DOI: <https://doi.org/10.18523/2617-3808.2024.7.77-88> (in Ukrainian)

3. Hots V. (2025) Intehrovanyi stratehichnyi freimwork dlia BANI-seredovyshcha [Integrated strategic framework for BANI environment]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, no. 63, pp. 27-34. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.63.27-34> (in Ukrainian)

4. Antoniuk L., Denysova O. (2023) Freimwork tsyfrovoyi transformatsii universytetiv [Framework for digital transformation of universities]. *Transformatsii osobystosti, suspil'stva ta rynku pratsi: vyklyky maybutn'oho ta vplyv na osvitu [Transformations of personality, society and labor market: challenges of the future and impact on education]* (Kharkiv, September 20–22, 2023). Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina – V. N. Karazin Kharkiv National University, pp. 143-144. (in Ukrainian)

5. Surzhikov I. F. (2025) Freimwork proaktyvnoho kryzovoho menedzhmentu: intehrovani stratehii ta «10 krokiv do stiykosti pidpriemstva» [Framework for proactive crisis management: integrated strategies and "10 steps to enterprise resilience"]. *Biznes-Inform – Business Inform*, no. 9, pp. 384-391. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-9-384-391> (in Ukrainian)

Gorbachenko Stanislav A., doctor of economics, Professor, Head of the Department of Artificial Intelligence and Machine Learning, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, email: Stas_gorbachenko@ukr.net

Chepurna Olena Y., candidate of physical and mathematical sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence and Machine Learning, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, email: chepurna@onua.edu.ua

Razinkin Nikita Sergeevich, assistant of the Department of Artificial Intelligence and Machine Learning, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, email: nrznk@proton.me

Skidan Vladislav S., postgraduate student at the Department of Artificial Intelligence and Machine Learning, National University “Odesa Law Academy,” Odesa, email: skidvlad25@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація. У публікації розглядаються особливості управління персоналом підприємства в умовах післявоєнного відновлення ринку праці. Проаналізовано основні труднощі, які матимуть підприємства під час пошуку, формування та розвитку персоналу. Особливу увагу зосереджено на таких проблемах, як нестача кваліфікованих працівників, трудова міграція та необхідність адаптації працівників до нових умов праці.

Ключові слова: управління персоналом; ринок праці; кадрова політика; підприємство; мотивація персоналу; післявоєнна економіка.

ENTERPRISE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR LABOR MARKET RECOVERY

Abstract. The publication examines the specific features of enterprise human resource management in the context of the post-war recovery of the labor market. It analyzes the key challenges enterprises will face during the recruitment, formation, and development of personnel. Particular attention is focused on issues such as the shortage of qualified workers, labor migration, and the necessity of adapting employees to new working conditions.

Keywords: human resource management; labor market; personnel policy; enterprise; staff motivation; post-war economy.

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне управління персоналом є один із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Людські ресурси є важливою складовою діяльності організації, оскільки саме від рівня професійної підготовки, мотивації та ефективності праці працівників залежить результативність функціонування підприємства. Особливої актуальності питання управління персоналом набуває в умовах післявоєнного відновлення економіки, коли підприємства матимуть нові соціально-економічні виклики. Повномасштабна війна суттєво вплинула на структуру та функціонування ринку праці в Україні. Значна кількість населення змушена змінити місце проживання або виїхати за кордон, що призвело до скорочення трудових ресурсів. Окрім того, частина підприємств змушена призупинити свою діяльність або здійснити реолокацію до інших регіонів країни [1]. У таких умовах питання ефективного управління персоналом стає одним із пріоритетних напрямів діяльності сучасних підприємств.

Вважаємо, що післявоєнний ринок праці буде характеризуватися рядом специфічних особливостей. До них відносимо: дефіцит кваліфікованих кадрів, підвищену мобільність працівників, зростання ролі професійної перекваліфікації та необхідність швидкої адаптації персоналу до нових умов праці. Багато підприємств матимуть труднощі під час пошуку необхідних спеціалістів, а це, у свою чергу, потребує вдосконалення системи рекрутингу та підбору кадрів.

Практика демонструє, що багато українських підприємств вже застосовують нові підходи до управління персоналом у складних умовах. Наприклад, деякі компанії впроваджують програми перекваліфікації працівників, щоб адаптувати їх до нових професійних вимог. Це надає можливість не лише зберегти робочі місця, але й забезпечити підприємство необхідними спеціалістами. Наприклад, компанія Нова Пошта активно розвиває систему навчання та адаптації працівників [2]. Компанія пропонує сотні вакансій по всій країні – від водіїв та операторів відділень до IT-фахівців та топ-менеджерів. Під час війни компанія відкриває нові відділення у різних регіонах України та за межами країни та потребує великої кількості нових співробітників. Для цього у компанії організовані внутрішні навчальні програми та швидкі курси підготовки персоналу. Ці заходи

уможливляють ефективну адаптацію нових працівників у роботу. Аналіз відкритих вакансій підприємства вказує на зміщення акцентів у бік інклюзивності, системного навчання персоналу «з нуля» та активного впровадження програм реінтеграції ветеранів (програма «Нова пошта Свої»), це допомагає нівелювати ризики дефіциту трудового потенціалу.

Ще одним прикладом ефективного управління персоналом у Львові є діяльність міжнародної IT-компанії SoftServe яка має свій європейський центр у Львові і є одним із найбільших роботодавців в IT секторі України. У сфері інформаційних технологій компанія SoftServe використовує гнучкі форми організації праці [3]. Багато працівників мають можливість працювати дистанційно або у змішаному форматі. Орім того, компанія активно підтримує професійний розвиток співробітників через навчальні платформи, курси та програми підвищення кваліфікації. Компанія розбудувала навчальну екосистему SoftServe University, де працівники можуть проходити внутрішні курси, підвищувати свою кваліфікацію, здобувати нові навички та сертифікації. Таким чином можна не лише залучати нових спеціалістів, а й розвивати потенціал власних співробітників. SoftServe демонструє модель управління персоналом, де робоче місце не прив'язане до конкретної локації. Це відповідь на виклики трудової міграції – компанія надає можливість працівникам зберігати зв'язок із українським офісом, працюючи з будь-якої точки світу або з безпечних хабів у межах України. SoftServe впроваджує програми підтримки ментального здоров'я, що є частиною їхньої кадрової політики з утримання персоналу в умовах стресу. Окрім того, вона співпрацює з університетами допомагаючи формувати майбутніх IT спеціалістів і підтримуючи студентів під час навчання, що сприяє зменшенню розриву між освітою та ринком праці

Сьогодні ефективне управління персоналом – це не просто таблиці та графіки, а реальний фактор, який визначає, чи буде працювати і ефективно працювати підприємство у складних післявоєнних умовах. Щоб подолати нестачу кваліфікованих кадрів, компанії активно упроваджують регулярні тренінги, курси підвищення кваліфікації та програми перекваліфікації, які охоплюють десятки відсотків співробітників щороку. Таким чином працівники мають змогу швидко опановувати нові навички та залишатися конкурентними на ринку праці. Мотивація також виходить за межі зарплатних бонусів, такий комплексний підхід не лише підвищує залученість співробітників, а й зміцнює їх лояльність до організації [4].

Після завершення воєнного стану в Україні підприємства мають, перш за все, зробити повну ревізію свого персоналу: оцінити кількісні та якісні показники кадрового потенціалу, провести адаптацію та психологічну підтримку для повернення їх до продуктивної роботи. Важливо інвестувати у навчання та перекваліфікацію, впроваджувати гнучкі форми зайнятості та поєднувати матеріальні й нематеріальні стимули, щоб утримати таланти з різних регіонів країни.

Отже, управління персоналом у післявоєнний час – це ключ до стабільності та розвитку підприємства. Навчання, мотивація, психологічна підтримка та гнучкі моделі роботи – це інструменти, які допомагають адаптуватися до змін, утримувати цінних працівників і швидко відновлювати продуктивність. Інвестуючи у свій персонал сьогодні, компанії закладають основу для стабільного розвитку на найближчу перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мирошніченко О. Як Україні компенсувати втрату 30% трудового потенціалу. *Економічна правда*. 2023. 7 листоп. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/10/699925/> (дата звернення: 08.03.2026).
2. Вакансії. Нова пошта : офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/more/vacancies/> (дата звернення: 08.03.2026).
3. SoftServe : офіційний сайт. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua> (дата звернення: 09.03.2026).
4. Іваненко С. Ринок праці в Україні післявоєнного періоду: виклики та стратегії. *Економічний вісник України*. 2023. № 7. С. 23–30. URL: <https://stmm.in.ua/archive/ukr/2022-4/7.pdf> (дата звернення: 09.03.2026).

Біленко Єлизавета Михайлівна, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: yelyzaveta.bilenko.me.2024@lpnu.ua

Bilenko Yelyzaveta Mykhailivna, a Bachelor's student majoring in Management (Specialty 073), Lviv Polytechnic National University. e-mail: yelyzaveta.bilenko.me.2024@lpnu.ua

Науковий керівник: Корицька Ольга Іванівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка», e-mail: olha.i.korytska@lpnu.ua

Scientific advisor: Korytska Olha Ivanivna, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University, e-mail: olha.i.korytska@lpnu.ua

Л. С. Філатова,
М. Г. Прадівляний

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ЕВОЛЮЦІЙНИХ РОЗРИВІВ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: У тезах запропоновано концепцію «еволюційного розриву» як структурної причини корпоративних криз в умовах прискорення зовнішніх змін.

Ключові слова: організаційна динаміка; еволюційний розрив; корпоративна стійкість.

Abstract: The paper introduces the concept of the 'evolutionary gap' as a structural cause of corporate crises under accelerating environmental

Keywords: organizational dynamics; evolutionary gap; scaling; corporate resilience.

Сучасне конкурентне середовище характеризується зростаючою непередбачуваністю, нелінійністю змін, які докорінно трансформують галузеві стандарти та підривають усталені бізнес-моделі. Класичні концепції стратегічного управління, сформовані в умовах відносної ринкової стабільності, виявляються недостатніми для пояснення та передбачення явищ. Проблема стійкості організацій до таких розривів набуває критичного значення в контексті четвертої промислової революції, пришвидшеної цифровізації, геополітичної турбулентності та зміни поведінкових патернів споживачів. Серед компаній, що входили до списку Fortune 500 у 1955 р., до 2024 р. збереглося менше 13%, що безпосередньо свідчить про структурну нездатність більшості організацій долати еволюційні розриви.

Світова економіка увійшла в епоху, яку дослідники характеризують як «поліфуркацію» — одночасний перебіг кількох незалежних еволюційних розривів. Цифрова трансформація, енергетичний перехід, геополітична фрагментація та демографічні зрушення формують безпрецедентну комбінацію деструктивних векторів. Саме тому питання організаційної стійкості до еволюційних розривів набуває критичного значення не лише для академічних дискусій, а й для практичної управлінської діяльності.

На основі аналізу літератури [1-3] пропонуємо таке трактування еволюційного розриву — це структурний перехід ринкового або технологічного середовища між якісно різними станами рівноваги, що характеризується нелінійністю, незворотністю та системною деструкцією попередніх конкурентних переваг. На відміну від поступової еволюції, розрив передбачає зміну самої «мови конкуренції» — базових правил, за якими визначається успіх чи поразка гравців. Тобто, еволюційний розрив — це не просто прискорений темп змін, а якісна зміна «правил гри» в галузі, після якої попередні джерела конкурентних переваг стають нерелевантними або прямо контрпродуктивними.

Дослідники виокремлюють кілька класів ранніх сигналів [4], систематичний моніторинг яких дозволяє скоротити час реакції:

Технологічні сигнали. Поява нових технологічних платформ або «підривних» інновацій на периферії галузі.

Поведінкові сигнали. Зміна нормативних поглядів молодших когорт споживачів, зростання незадоволення в нішевих сегментах.

Структурні сигнали. Поява нових гравців із незвичними бізнес-моделями, злиття/поглинання між раніше непов'язаними галузями.

Наративні сигнали. Зміна лексики у ЗМІ, профільних виданнях та аналітичних звітах щодо галузі.

Фінансові сигнали. Відхилення інвестиційних потоків від традиційних учасників ринку до нових гравців.

За дослідженням KPMG 2025 р. 57% українських CEO назвали геополітику головним фактором управлінських рішень, у той час як у світі, цей показник становить лише 11%. Тобто, українські управлінці функціонують в умовах структурної невизначеності, інтенсивність якої в п'ять разів

перевищує глобальний рівень, тому дослідження організаційної стійкості в вітчизняних умовах є особливо актуально.

Для України актуальність теми є абсолютно винятковою. Жодна інша країна у XXI столітті не переживає одночасно стільки структурних розривів, накладених один на одного:

Розрив перший — воєнний шок. Станом на 31 грудня 2025 р., за оцінкою Світового банку, Єврокомісії та ООН (RDNA5), загальна вартість відновлення та реконструкції України становить майже \$588 млрд — це майже втричі більше, ніж номінальний ВВП країни за 2025 рік. Прямі збитки перевищили \$195 млрд. Жодна організація, що діяла до 2022 р., не могла планувати роботу в таких умовах. Це типовий «непрогнозований розрив» (чорний лебідь) у класифікації нашої концепції.

Розрив другий — кадровий колапс. За офіційною статистикою, середньооблікова чисельність штатних працівників скоротилася з 7 млн у 2021 р. до 5,3 млн у вересні 2025-го. У 2025 р. 74% компаній відчували гостру нестачу персоналу, і прогнози НБУ свідчать, що чистий відтік населення триватиме щонайменше до кінця 2026 р. Це змушує організації докорінно переосмислювати свої операційні моделі — замінювати людський ресурс технологічним, прискорено автоматизуватися.

Розрив третій — цифровий стрибок. Обсяг e-commerce у 2024 р. досяг 239 млрд грн — на 25% більше, ніж у 2023-му. Частка онлайн-торгівлі в загальному роздрібному товарообороті досягла 10%. Компанії, що не встигли адаптувати дистрибуційні моделі, опиняються поза ринком. Показово, що monobank — без жодного фізичного відділення — на початок 2025 р. досяг 10 млн клієнтів і став другим банком країни за активними користувачами карт.

Розрив четвертий — євроінтеграційний. Україна рухається по шляху вступу до ЄС, де €50-мільярдний інструмент Ukraine Facility діє з березня 2024 р. Повна інтеграція в енергетичний ринок ЄС запланована на 2027 р. Це означає масштабну регуляторну перебудову: тисячі підприємств мусять адаптуватися до євростандартів, директив, систем звітності та вимог ланцюгів доданої вартості — тобто пройти «інституційний еволюційний розрив» у форсованому темпі.

Селективне виживання. З 2022 по 2024 рр. кількість реєстрацій нових підприємств стабільно перевищувала кількість ліквідацій. Однак у першому півріччі 2025 р. ця тенденція змінилася на протилежну: кількість закриттів перевищила нові реєстрації, а сумарний показник закриттів у першому півріччі 2025 вже перевищив річний показник 2022 р. При цьому понад 95% закриттів — це ФОП, що вказує на підвищену вразливість мікробізнесу до зовнішніх факторів. Тобто можна спостерігати класичну «дарвінівську» *фільтрацію*: незважаючи на руйнівний вплив війни, майже 91% підприємств відновили свою діяльність. Виживають ті, хто зміг реконфігурувати свої моделі, перемістити виробництво, освоїти нові ринки — тобто ті, хто має розвинені компоненти, гинуть ті, у кого таких механізмів немає.

Технологічна трансформація як відповідь на розрив. Показовим є масштаб технологічної адаптації як відповіді на кадровий і безпековий розрив. Технологічний сектор залучив \$498 млн венчурних інвестицій у 2025 р. — на 8% більше, ніж у 2024-му, — попри всі ризики. Капітал іде туди, де є технологічна складова та глобальний потенціал. Це свідчить про те, що ринок вже «проголосував» за антикрихку, технологічно насичену бізнес-модель як оптимальну відповідь на еволюційний розрив.

Цифрова трансформація стала фактично єдиним шляхом для збереження стійкості й конкурентоспроможності в умовах пандемії та війни, охоплюючи три глобальні напрями: документообіг, аналіз даних та організаційну діяльність.

Відновлення України після завершення активної фази воєнних дій саме по собі стане еволюційним розривом для тисяч організацій — тепер уже «позитивним», але не менш деструктивним для непідготовлених гравців. Сектори з найбільшими потребами у відновленні — транспорт (\$96 млрд), енергетика (\$91 млрд), житло (\$90 млрд), торгівля та промисловість (\$63 млрд), сільське господарство (\$55 млрд). Це колосальна інвестиційна хвиля, яка радикально змінить конкурентні умови в кожній з цих галузей.

Розгортання EU-Ukraine Investment Conference та розширення Ukraine Investment Framework до €9,5 млрд свідчить про масштабне залучення міжнародного капіталу, яке трансформуватиме умови конкуренції для вітчизняних підприємств. Компанії, що сформують інституційний потенціал ОСЕР вже зараз, матимуть вирішальну перевагу в момент, коли ця хвиля досягне повної сили.

Microsoft є показовим кейсом організації, яка успішно подолала один з найбільш складних еволюційних розривів в історії технологічного бізнесу — перехід від парадигми програмного забезпечення з коробки до хмарних сервісів і платформного мислення. Прихід Сатї Наделли на посаду CEO у 2014 р. ознаменував системну перебудову всіх компонентів ОСЕР. Наделла ідентифікував

базовий культурний дефект компанії — «fixed mindset» (Dweck), що виявлявся у міжвідомчій конкуренції, страху перед помилками та захисті застарілих продуктів. Системна імплементація «growth mindset» як основного культурного принципу корінно трансформувала поведінкові патерни організації. Одночасно було реалізовано стратегію амбідекстерності, Microsoft продовжувала розвивати традиційний Office, водночас активно інвестуючи в Azure — рішення, здатне канібалізувати власний основний бізнес. Капіталізація компанії зросла з ~300 млрд дол. (2014) до понад 3 трлн дол. (2024) — один з найвражаючих прикладів корпоративної реінкарнації [5].

Kodak є архетипічним прикладом загибелі організації, яка не змогла подолати технологічний еволюційний розрив, незважаючи на наявність необхідних ресурсів і навіть технологій. Компанія розробила першу цифрову камеру вже у 1975 р., однак управлінська команда прийняла рішення не виводити її на ринок, побоюючись канібалізації плівкового бізнесу. Провал Kodak ілюструє системну дисфункцію: архітектурна негнучкість унеможливила відокремлення цифрового напрямку; проспективна розвідка працювала вибірково, ігноруючи «незручні» сигнали; ресурсний портфель був надмірно концентрований в одній технологічній парадигмі; корпоративна культура карала за виклик домінантній логіці; менеджмент демонстрував нездатність до стратегічного переключення. Оголошення банкрутства у 2012 р. є закономірним підсумком інституціоналізованої стратегічної сліпоты.

Amazon є найбільш послідовним прикладом реалізації антикрихкої організаційної стратегії в сучасній корпоративній практиці. Компанія не просто адаптується до еволюційних розривів — вона їх ініціює та управляє ними. Стратегія «штанги» Безоса реалізується через збереження максимально ефективного операційного ядра (логістика, e-commerce) та паралельне інвестування у радикально нові напрями (AWS, Alexa, Blue Origin, Amazon Go). Ключовим механізмом ОЦЕР в Amazon є культура «Day 1» — організаційний наратив, що зобов'язує кожного менеджера діяти так, ніби компанія щодня перебуває у стані стартапу, зберігаючи гнучкість та уникаючи бюрократичної ригідності. «Day 2», за словами Безоса, — це «стагнація, потім нерелевантність, потім болоче зниження, потім смерть» — опис еволюційного розриву з перспективи недостатньо стійкої організації.

Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки: еволюційний розрив є структурною, а не випадковою характеристикою сучасного ринкового середовища. Наростаюча технологічна складність, глобальна взаємозалежність та прискорення інноваційних циклів роблять розриви дедалі частими і масштабнішими, перетворюючи стійкість до них на критичну корпоративну компетенцію. Організаційна стійкість до еволюційного розриву є не монолітним атрибутом, а системно структурованою мета-здібністю, що реалізується через п'ять взаємопов'язаних компонентів: адаптивну архітектуру, проспективну розвідку, антикрихкий ресурсний портфель, культурну еластичність та управлінську амбідекстерність. Жоден з компонентів не забезпечує стійкості у відриві від інших: провали в будь-якому компоненті можуть унеможливити стійкість навіть при високому розвитку решти. Кейс Kodak демонструє, що наявність ресурсів і навіть технологій є необхідною, але не достатньою умовою успішної адаптації до розриву. Найвищий рівень — антикрихкість — передбачає не лише адаптацію до розривів, але й активне управління ними через проактивне ініціювання нових конкурентних логік. Такий рівень, реалізований, зокрема, в Amazon, формує само-підсилювальну спіраль стійкості та зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Christensen C.M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 252 p.
2. Holland J.H. Adaptation in Natural and Artificial Systems. Cambridge: MIT Press, 1992. 228 p.
3. Tushman M.L., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. Research in Organizational Behavior. 1985. Vol. 7. P. 171–222.
4. Філатова Л., Благодир Л. Прадівляний М. Глобальні детермінанти та трансформаційні процеси в міжнародному конкурентному середовищі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 6 (15). С. 323–331. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-51>
5. Nadella S. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft's Soul and Imagine a Better Future for Everyone. New York: HarperBusiness, 2017. 272 p.

Філатова Любов Сергіївна, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

Прадівляний Микола Григорійович, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

ДОСЛІДЖЕННЯ СВІТОВИХ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Донецький національний університет імені Василя Стуса, м. Вінниця, Україна

Анотація У тезах узагальнено ключові світові практики управління проєктами та визначено напрями, що є найбільш релевантними для вітчизняних підприємств в умовах нестабільності та зростання ризиків. Показано роль проєктно-орієнтованого підходу в підвищенні гнучкості управління, результативності та якості реалізації ініціатив. Систематизовано тренди: розвиток сертифікації фахівців, стандартизація (PMBOK, ISO, PRINCE2/PRINCE2 Agile, P2M), а також поширення цифрових інструментів (Jira, Microsoft Project, Primavera, хмарні сервіси та CRM) для планування, контролю й комунікацій. Обґрунтовано доцільність адаптації провідних практик до українських реалій для оптимізації витрат, зниження ризиків і забезпечення відповідності міжнародним вимогам якості та екологічної безпеки.

Ключові слова: управління проєктами; проєктно-орієнтоване управління; стандартизація; сертифікація; цифрові інструменти; гнучкі методології.

RESEARCH OF GLOBAL PROJECT MANAGEMENT PRACTICES

Abstract The paper summarizes key global project management practices and identifies directions most relevant for Ukrainian enterprises facing volatility and elevated risks. It highlights how a project-oriented approach improves managerial agility, performance, and implementation quality. The core trends are systematized: professional certification, standardization (PMBOK, ISO, PRINCE2/PRINCE2 Agile, P2M), and the growing use of digital tools (Jira, Microsoft Project, Primavera, cloud services, and CRM systems) for planning, control, and communications. Adapting leading practices to domestic conditions is justified as a way to optimize costs, reduce project risks, and align with international quality and environmental requirements.

Keywords: project management; project-oriented management; standardization; certification; digital tools; agile methodologies.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою невизначеністю, посиленням конкуренції, змінами споживчих уподобань, технологічними зрушеннями та ускладненням логістики. У цих умовах особливої актуальності набувають організаційно-управлінські підходи, що забезпечують гнучкість, координацію дій та результативність у стислих часових і ресурсних обмеженнях [1; 2]. Проєктно-орієнтований підхід дозволяє швидко приймати обґрунтовані рішення, підвищувати ефективність управління та реалізовувати унікальні ініціативи в різних секторах економіки.

Мета і завдання. Метою тез є узагальнення світового досвіду управління проєктами та виокремлення практик, які доцільно адаптувати в Україні. Завдання: (1) окреслити ключові тенденції розвитку проєктного менеджменту в країнах з розвинутою ринковою економікою; (2) систематизувати стандарти і методології; (3) визначити роль сертифікації та цифрових інструментів у підвищенні гнучкості управління.

Основні результати. Проєкт у сучасній інтерпретації розглядається як комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення унікального продукту або послуги за наявності часових та ресурсних обмежень [1]. На відміну від повторюваних процесів, проєкти мають кінцевий характер і завершуються після досягнення цілей, що зумовлює специфіку планування, організації, контролю та управління ресурсами.

1) Професіоналізація і сертифікація. Важливим трендом є формування національних і міжнародних систем сертифікації менеджерів проєктів, що уніфікує компетентності, термінологію та управлінську культуру. У міжнародній практиці найбільш поширені чотирирівнева система IPMA та однорівнева сертифікація PMI (PMP) [3; 4]. Розвиток сертифікації підтримує мобільність фахівців, підвищує довіру стейкхолдерів і якість управлінських рішень у міжорганізаційних і міжнародних проєктах.

2) Стандартизація та методологічна база. Країни з розвинутою економікою розвивають власні уніфіковані методи, механізми та стандарти управління проектами, що забезпечують відтворюваність результатів і порівнюваність підходів [5; 6]. Серед базових міжнародних стандартів домінують PMBOK та ISO; при цьому PMBOK еволюціонує від процесної логіки до принципово-орієнтованої, посилюючи фокус на цінності, доменах ефективності та гнучкості вибору інструментів (7-ме видання) [3].

3) Поширення PRINCE2 та PRINCE2 Agile. Методологія PRINCE2 має процесну орієнтацію з акцентом на продукт, чітко визначає ролі та відповідальність, підтримує управління відхиленнями і ризиками, а також етапний контроль [7]. Її гібридний розвиток PRINCE2 Agile поєднує структурованість PRINCE2 із гнучкими техніками Agile для середовищ зі швидкими змінами.

4) Японська рамкова методологія P2M. В Японії поширено підхід P2M, який спрямований не лише на продукт, а й на вдосконалення організації як результат проєкту. Підхід фокусується на інноваціях в умовах нестабільності та враховує «залізний трикутник» складності, цінності та опору (Complexity–Value–Resistance).

5) Цифровізація проєктного управління. Досвід розвинутих країн демонструє, що використання спеціалізованого програмного забезпечення та цифрових сервісів підвищує прозорість планування, якість контролю та швидкість комунікацій на всіх етапах проєкту [8]. У практиці широко застосовуються Jira, Microsoft Project, Primavera, хмарні сервіси Google, CRM-рішення тощо, що допомагає керувати вимогами, ресурсами, ризиками та знаннями команди.

Висновки та практичні імплікації для України. Узагальнення світових практик дозволяє сформувати орієнтири для розвитку проєктно-орієнтованого менеджменту в Україні: (а) інституціоналізація національної системи сертифікації (з визнанням міжнародних підходів IPMA/PMI); (б) впровадження стандартів і методологій з адаптацією до галузевої специфіки та масштабу проєктів; (в) інтеграція системи управління проєктами у загальний менеджмент підприємства; (г) посилення цифрової зрілості через впровадження інструментів планування, контролю, спільної роботи та управління знаннями. Очікуваний ефект — оптимізація витрат, зниження ризикованості, підвищення якості та відповідності міжнародним вимогам, що є критично важливим для проєктів розвитку бізнесу та відновлення економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 431–434. DOI: 10.32849/2663-5313/2020.7.72.
2. Хадарцев О. Система управління проєктами на підприємстві: засади ефективного формування. Економічний простір. 2024. № 196. С. 278–283. DOI: 10.30838/EP.196.278-283.
3. Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square: PMI, 2021. 370 p.
4. IPMA. History of IPMA. URL: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>
5. Калініченко О., Мосійчук І., Пойта І. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. Проблеми економіки. 2023. № 2(56). С. 24–30. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-2-24-30.
6. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. Innovation and Sustainability. 2023. № 1. С. 133–139.
7. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). The Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom.
8. Гринкевич С., Баховський Л. Використання сучасних технологій для управління проєктами та їх ресурсами у кризовий період. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2437> (дата звернення: 12.10.2025).

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Трегубов Олександр Сергійович, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної і просторової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, e-mail: a.trigubov@donnu.edu.ua

Tregubov Oleksandr S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Corporate and Spatial Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, e-mail: a.trigubov@donnu.edu.ua

Шляхи зміцнення фінансової безпеки підприємств в Україні в умовах повоєнної економічної нестабільності

Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ

Анотація. У дослідженні визначено особливості формування та забезпечення фінансової безпеки підприємств України в умовах воєнних викликів і повоєнної економічної нестабільності. Проаналізовано основні загрози фінансовій стійкості суб'єктів господарювання, зумовлені руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю фінансового середовища та обмеженим доступом до фінансових ресурсів. Обґрунтовано ключові напрями зміцнення фінансової безпеки підприємств, зокрема підвищення ефективності фінансового менеджменту, диверсифікацію джерел фінансування, удосконалення управління фінансовими ризиками та впровадження інноваційних і цифрових технологій..

Ключові слова: фінансова безпека, фінанси підприємств, фінансовий менеджмент, фінансовий стан, економічна нестабільність.

WAYS TO STRENGTHEN THE FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN UKRAINE IN CONDITIONS OF POST-WAR ECONOMIC INSTABILITY

Abstract. In the study the features of the formation and provision of financial security of Ukrainian enterprises in the conditions of military challenges and post-war economic instability are identified. The main threats to the financial stability of business entities are analyzed, caused by the destruction of production infrastructure, disruption of logistical connections, instability of the financial environment and limited access to financial resources. The key areas of strengthening the financial security of enterprises are substantiated, in particular, increasing the efficiency of financial management, diversifying sources of financing, improving financial risk management and introducing innovative and digital technologies.

Keywords: financial security, enterprise finances, financial management, financial condition, economic instability.

В умовах сучасних трансформацій економічного середовища України, спричинених воєнними подіями та подальшим етапом повоєнного відновлення, особливої актуальності набуває проблема забезпечення фінансової безпеки підприємств. Воєнні втрати виробничого потенціалу, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність фінансових ринків, зростання інфляційного тиску та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів суттєво ускладнюють функціонування суб'єктів господарювання. За таких умов фінансова безпека підприємств виступає важливою передумовою їх стабільної діяльності, збереження конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку.

Фінансова безпека підприємств є важливою складовою економічної безпеки держави та визначальним фактором стабільного функціонування суб'єктів господарювання. В умовах повномасштабної війни в Україні фінансова діяльність підприємств зазнала суттєвих трансформацій, що обумовлено руйнуванням виробничої інфраструктури, порушенням традиційних логістичних маршрутів, зниженням внутрішнього та зовнішнього попиту, а також високим рівнем макроекономічної невизначеності. Сукупність зазначених факторів суттєво вплинула на стан фінансової безпеки підприємств, зумовивши зростання рівня фінансових ризиків та посилення загроз їх платоспроможності, ліквідності, рентабельності та фінансовій стійкості.

Однією з ключових проблем функціонування підприємств у період воєнного стану стало скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції. Значна частина підприємств була змушена тимчасово призупинити діяльність або релокувати виробничі потужності до більш безпечних регіонів країни [1, с.39]. Такі процеси супроводжувалися додатковими фінансовими витратами, пов'язаними з переміщенням обладнання, відновленням

виробничих процесів, налагодженням нових каналів постачання та збуту продукції. У результаті цього зростало навантаження на фінансові ресурси підприємств, що негативно позначалося на їх фінансовому стані.

Важливим фактором, що вплинув на стан фінансової безпеки підприємств, стала нестабільність фінансового середовища. Коливання валютного курсу, інфляційні процеси, зростання вартості енергетичних ресурсів та логістичних послуг суттєво ускладнили фінансове планування діяльності підприємств. Підвищення витрат виробництва та обігу призводило до скорочення рівня прибутковості, що, у свою чергу, обмежувало можливості формування внутрішніх фінансових резервів і знижувало здатність підприємств протистояти зовнішнім економічним шокам.

Суттєвим викликом для забезпечення фінансової безпеки підприємств стало також обмеження доступу до фінансових ресурсів. В умовах воєнної економіки банківські установи підвищують вимоги до кредитоспроможності позичальників, що ускладнює залучення позикового капіталу для фінансування інвестиційних проєктів або підтримки поточної діяльності. Крім того, скорочення інвестиційної активності, зумовлене високим рівнем ризиків, негативно позначається на можливостях підприємств щодо модернізації виробництва та підвищення їх конкурентоспроможності.

Окремої уваги потребує проблема порушення господарських зв'язків між підприємствами, що є наслідком руйнування логістичної інфраструктури та зміни географії ринків збуту. Втрата традиційних партнерів, затримки у постачанні сировини та матеріалів, а також ускладнення експортно-імпортних операцій спричиняють зниження ефективності виробничо-фінансової діяльності підприємств [2]. У таких умовах зростає ймовірність виникнення касових розривів, що негативно впливає на платіжну дисципліну та фінансову стійкість суб'єктів господарювання.

Водночас війна стимулювала певні адаптаційні процеси у діяльності українських підприємств. Багато з них були змушені переорієнтовувати виробництво, диверсифікувати ринки збуту, впроваджувати нові управлінські підходи та цифрові технології. Такі трансформації сприяли формуванню більш гнучких моделей управління фінансовими ресурсами, що є важливим елементом зміцнення фінансової безпеки підприємств у довгостроковій перспективі.

Враховуючи зазначене, зміцнення фінансової безпеки підприємств в Україні в умовах повоєнної економічної нестабільності є одним із ключових завдань забезпечення сталого розвитку національної економіки. Повоєнний період зазвичай характеризується високим рівнем економічної невизначеності, структурними трансформаціями господарського середовища, значними інфраструктурними втратами, а також необхідністю відновлення виробничого потенціалу підприємств. У таких умовах фінансова безпека підприємств виступає не лише передумовою їх ефективного функціонування, а й важливим чинником економічного відновлення держави загалом. Саме тому формування дієвих механізмів зміцнення фінансової безпеки підприємств потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення системи фінансового менеджменту, підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та ефективне використання фінансових ресурсів.

Одним із важливих напрямів зміцнення фінансової безпеки підприємств є підвищення ефективності системи фінансового менеджменту. У повоєнний період підприємства в основному стикаються з необхідністю оперативного реагування на динамічні зміни економічної кон'юнктури, що зумовлює потребу у впровадженні сучасних методів фінансового планування, бюджетування та контролю. Важливу роль у цьому процесі відіграє формування системи стратегічного фінансового планування, яка дозволяє забезпечити раціональний розподіл фінансових ресурсів, підвищити ефективність управління грошовими потоками та мінімізувати ризики виникнення фінансових дисбалансів [3]. Запровадження таких підходів сприяє зміцненню ліквідності підприємств, підвищенню їх платоспроможності та формуванню достатнього рівня фінансових резервів для подолання можливих кризових ситуацій.

Не менш важливим шляхом забезпечення фінансової безпеки підприємств є диверсифікація джерел фінансування їх діяльності. В умовах повоєнної економічної нестабільності доступ до традиційних фінансових ресурсів, зокрема банківського

кредитування, може бути обмеженим через підвищені ризики та обережну політику фінансово-кредитних установ. У зв'язку з цим підприємствам доцільно розширювати спектр джерел залучення фінансових ресурсів, використовуючи інструменти залучення інвестицій, грантових програм, партнерських проєктів, а також механізми державно-приватного партнерства. Диверсифікація фінансових ресурсів дозволяє зменшити залежність підприємств від окремих джерел фінансування, підвищити їх фінансову гнучкість та забезпечити стабільність фінансової діяльності.

Важливим напрямом зміцнення фінансової безпеки підприємств є вдосконалення системи управління фінансовими ризиками. У повоєнний період підприємства часто функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що проявляється у нестабільності валютного курсу, інфляційних процесах, коливаннях цін на енергоресурси, а також у зміні умов зовнішньоекономічної діяльності. За таких умов особливого значення набуває впровадження системного підходу до ідентифікації, оцінювання та мінімізації фінансових ризиків. Це передбачає застосування сучасних інструментів фінансового аналізу, використання механізмів страхування ризиків, диверсифікацію господарських операцій та формування резервних фондів [4]. Реалізація таких заходів сприяє підвищенню стійкості підприємств до впливу зовнішніх економічних шоків та забезпечує стабільність їх фінансових результатів.

Суттєвим шляхом зміцнення фінансової безпеки підприємств є також підвищення ефективності управління витратами та оптимізація структури фінансових ресурсів. У повоєнних умовах підприємства здебільшого змушені функціонувати в середовищі обмежених ресурсів, що потребує раціонального використання фінансового потенціалу. Оптимізація витрат, впровадження енергоефективних технологій, модернізація виробничих процесів та підвищення продуктивності праці дозволяють зменшити фінансове навантаження на підприємства та підвищити рівень їх фінансової стійкості. Водночас важливим є забезпечення збалансованої структури капіталу, що передбачає оптимальне співвідношення власних і позикових фінансових ресурсів.

Окремим напрямом зміцнення фінансової безпеки підприємств у повоєнний період є активізація інноваційного розвитку та цифрової трансформації бізнес-процесів. Використання сучасних цифрових технологій у сфері управління фінансами дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій, покращити якість фінансового аналізу та забезпечити більш ефективний контроль за використанням фінансових ресурсів. Крім того, впровадження інноваційних рішень сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, розширенню ринків збуту та зміцненню їх фінансового потенціалу.

Таким чином, зміцнення фінансової безпеки підприємств в Україні в умовах повоєнної економічної нестабільності потребує реалізації комплексної системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності фінансового управління, диверсифікацію джерел фінансування, вдосконалення системи управління ризиками, оптимізацію витрат та активізацію інноваційного розвитку. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню фінансово стійких та конкурентоспроможних підприємств, здатних ефективно функціонувати в умовах економічної трансформації та забезпечувати відновлення економіки України у повоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. №30. С. 38-43.
2. Кирилук І. М., Сокур А. В. Організація логістичних процесів підприємства в умовах війни: проблеми та рішення. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-54> (дата звернення: 10.03.2026).
3. Гріщенко І. В., Гринчук Т. П. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14> (дата звернення: 10.03.2026).
4. Томашук І. В., Томашук І. О. Управління фінансовими ризиками підприємства як

складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-64> (дата звернення: 10.03.2026).

Погріщук Галина Борисівна, д-р, екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Вінницький навчально-науковий інститут економіки ЗУНУ, м. Вінниця, e-mail: g.pogrishchuk@wunu.edu.ua

Pohrishchuk Halyna, Doctor of Economics, professor, the head of the Department of Finance, Banking and Insurance, Vinnytsia Educational and Research Institute of Economics of WUNU, Vinnytsia, e-mail: g.pogrishchuk@wunu.edu.ua

ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Анотація. Дослідження присвячено формуванню облікової інформації для управління фінансовою стійкістю підприємств у кризових умовах. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління шляхом підвищення деталізації, оперативності та аналітичності облікових даних, а також використання інструментів управлінського обліку, бюджетування, прогнозування, внутрішнього контролю та цифрових технологій. Визначено ключові напрями підвищення ефективності використання облікової інформації в управлінні фінансовою стійкістю підприємств.

Ключові слова: бухгалтерський облік; облікова інформація; фінансова стійкість; управлінський облік; бюджетування; прогнозування; цифровізація обліку

Abstract. The study is devoted to the formation of accounting information for managing the financial sustainability of enterprises in crisis conditions. The necessity of improving the system of accounting and analytical support for management by increasing the level of detail, timeliness, and analytical capacity of accounting data, as well as by using the tools of management accounting, budgeting, forecasting, internal control, and digital technologies is substantiated. The key directions for increasing the efficiency of the use of accounting information in managing the financial sustainability of enterprises are determined.

Keywords: accounting; accounting information; financial sustainability; management accounting; budgeting; forecasting; accounting digitalization.

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем нестабільності, що істотно ускладнює функціонування підприємств. Для України кризові умови посилюються наслідками воєнних дій, порушенням логістичних зв'язків, зростанням витрат, дефіцитом фінансових ресурсів і підвищенням ризиків господарської діяльності. За таких обставин фінансова стійкість підприємства стає однією з ключових передумов збереження його платоспроможності, безперервності діяльності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас ефективне управління фінансовою стійкістю неможливе без своєчасної, достовірної та аналітично орієнтованої облікової інформації, яка забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Складність забезпечення фінансової стійкості підприємств в Україні підтверджується низкою актуальних статистичних індикаторів, що відображають нестабільність ділового середовища. Так, за підсумками 2025 року індекс настроїв малого бізнесу залишився на рівні 2,3 бала з 5 можливих, лише 21% підприємців оцінили стан справ як добрий, тоді як 48% очікували його погіршення, що свідчить про збереження високої невизначеності у секторі малого підприємництва [1]. Попри окремі ознаки адаптації бізнесу до кризових умов, рівень невизначеності залишається високим. Так, за даними Національного банку України, у IV кварталі 2025 року індекс ділових очікувань підприємств становив 102,1%, що свідчить про збереження загалом позитивних очікувань на наступні 12 місяців, однак інші показники ділового середовища демонструють суттєві ризики для фінансової стійкості суб'єктів господарювання [2]. Наведені дані посилюють актуальність дослідження, оскільки в кризових умовах підприємства потребують своєчасної, достовірної та аналітично орієнтованої облікової інформації для оцінки ризиків, контролю ліквідності та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

У кризових умовах традиційна система бухгалтерського обліку, орієнтована переважно на фіксацію вже здійснених господарських операцій і формування фінансової звітності, не повною мірою відповідає потребам антикризового управління. Це зумовлює необхідність удосконалення підходів до формування облікової інформації насамперед у напрямі підвищення її деталізації, оперативності та аналітичності. Особливого значення набуває формування інформації щодо структури доходів і витрат, ліквідності, платоспроможності, руху грошових коштів, складу активів і джерел фінансування. Важливу роль у цьому процесі відіграє управлінський облік, який дає змогу оцінювати прибутковість

окремих напрямів діяльності, виявляти проблемні сегменти та своєчасно реагувати на негативні зміни фінансового стану підприємства.

Поряд із цим удосконалення формування облікової інформації пов'язане із застосуванням інструментів, які підвищують її практичну цінність для управління. До таких інструментів належать бюджетування, прогнозування, внутрішній контроль та цифровізація облікових процесів. Бюджетування забезпечує планування доходів, витрат і грошових потоків, прогнозування дає змогу моделювати можливі сценарії розвитку подій, а внутрішній контроль підвищує достовірність облікових даних. Водночас використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем обліку сприяє оперативному отриманню інформації, її аналітичній обробці та швидкому формуванню показників, необхідних для оцінки фінансової стійкості підприємства. Напрями удосконалення формування облікової інформації для управління фінансовою стійкістю підприємств наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Напрями удосконалення формування облікової інформації для управління фінансовою стійкістю підприємств

Напрямок удосконалення	Зміст	Інформаційний результат	Управлінський ефект
Деталізація облікових даних	Поглиблення обліку доходів, витрат, активів і зобов'язань за центрами відповідальності та видами діяльності	Більш точна характеристика фінансового стану та джерел відхилень	Можливість оперативно виявляти проблемні ділянки діяльності
Управлінський облік	Формування внутрішньої аналітичної інформації щодо витрат, результатів і рентабельності	Оцінка ефективності окремих напрямів діяльності	Підвищення якості управлінських рішень
Облік ліквідності та грошових потоків	Систематизація даних про рух коштів, оборотні активи та короткострокові зобов'язання	Своєчасна інформація про платоспроможність підприємства	Запобігання дефіциту коштів і фінансовим ускладненням
Бюджетування	Планування доходів, витрат і грошових потоків на майбутні періоди	Зіставлення планових і фактичних показників	Посилення контролю за використанням фінансових ресурсів
Прогнозування	Розробка можливих сценаріїв зміни фінансових результатів і ризиків	Оцінка перспектив фінансової стійкості	Підготовка до кризових змін і зниження невизначеності
Внутрішній контроль	Перевірка правильності відображення господарських операцій та достовірності даних	Підвищення надійності облікової інформації	Зменшення ризику помилкових управлінських рішень
Цифровізація обліку	Використання автоматизованих систем, аналітичних інструментів і цифрових сервісів	Оперативне формування та обробка інформації	Прискорення реакції на зміни фінансового середовища

Джерело: сформовано та удосконалено автором на основі [3; 4; 5]

Аналіз наведених у табл. 1 напрямів удосконалення свідчить, що в умовах кризи облікова інформація повинна виконувати не лише реєстраційну, а й превентивну функцію, забезпечуючи раннє виявлення фінансових загроз і підтримку управлінських рішень. Це потребує переорієнтації системи бухгалтерського обліку з переважно фіксаційної моделі на аналітико-управлінську, здатну формувати інформацію для оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансових ризиків і можливих сценаріїв розвитку діяльності підприємства.

Отже, підвищення фінансової стійкості підприємств у кризових умовах безпосередньо пов'язане з якістю організації облікової системи. Її подальший розвиток доцільно спрямовувати на інтеграцію управлінського обліку, бюджетування, прогнозування, внутрішнього контролю та цифрових технологій, що дозволить перетворити облікову інформацію на дієвий інструмент антикризового управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасовський Ю. Індекс настроїв малого бізнесу. Лише 21% підприємців оцінюють стан справ як добрий, 48% очікують погіршення. *Forbes Україна*. 2026. URL: https://forbes.ua/news/indeks-nastroiv-malogo-biznesu-lishe-21-pidpriemtsiv-otsinyuyut-stand-sprav-yak-dobriy-48-ochikuyut-pogirshennya-27022026-36685?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2026)
2. Бізнес очікує зростання ділової активності у 2026 році на тлі поліпшення інфляційних та незначного посилення курсових очікувань – результати опитування керівників компаній у IV кварталі 2025 року. Офіційний сайт Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-ochikuye-zrostantnya-dilovoyi-aktivnosti-u-2026-rotsi-na-tli-polipshennya-inflyatsiynih-ta-neznachnogo-posilennya-kurovih-ochikuvan--rezultati-opituvannya-kerivnikiv-kompaniy-u-iv-kvartali-2025-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.03.2026)
3. Тютюнник С. В., Гринь В. І. Сучасні можливості діджиталізації управлінського обліку. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.8.71
4. Гринчишин Я. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-43-6
5. Томчук О. Аналіз платіжної спроможності підприємства та відображення її в обліку: сутність, класифікація, оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-51-16

Прекас Ірина Костянтинівна, кандидат економічних наук, судовий експерт-економіст, email: irynaprekas@proton.me

Prekas Iryna K., PhD in economics, forensic expert in economics, email: irynaprekas@proton.me

ПІДХОДИ ДО ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА НОВІ РИНКУ В ДИНАМІЧНИХ УМОВАХ РИНКОВОЇ КОН'ЮНКТУРИ

¹ Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

² Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Анотація. У статті актуалізовано необхідність виходу підприємств на нові ринки. Серед нових ринків визначено міжнародний ринок

Ключові слова: стратегія, новий ринок, міжнародний ринок, критерії оцінки, ресурси підприємства, стратегії виходу на новий ринок.

Abstract. In article highlights the need for enterprises to enter new markets. Among the new markets, the international market is identified.

Key words: strategy, new market, international market, assessment criteria, enterprise resources, new market entry strategies.

Стратегія виходу на міжнародний ринок є конституційно оформленим рішенням, що передбачає визначення цільової країни чи ринку, способу входження, маркетингової програми та механізмів контролю. Вибір форми виходу на ринок, яка забезпечує перенесення товарів, послуг, персоналу або інших ресурсів компанії до іншої держави, суттєво впливає на результативність її міжнародної діяльності. Хоча питання способів виходу на міжнародні зарубіжні ринки посідає третє місце за рівнем дослідження в міжнародному бізнесі після тими шляхів залучення прямих іноземних інвестицій та інтернаціоналізації, частина науковців обмежується лише узагальненим описом напрямів цих досліджень.

На думку Балдинюк А.Г. стратегія виходу на зовнішній ринок це «структурна угода, яка дозволяє фірмі реалізовувати свою ринкову стратегію продукту в приймаючій країні або здійснюючи лише маркетингові операції (тобто через експортні режими), або як виробничі, так і маркетингові операції там окремо або в партнерстві з іншими (контрактні режими, спільні підприємства, операції, що належать повністю)» [1].

Обираючи стратегію виходу на міжнародний ринок, слід зважати на низку важливих чинників:

1. тип ринку — рівень його відкритості та закритості, стан торговельного балансу, відмінні риси зовнішньоторговельної політики;

2. особливості пропозиції продукту — зміст та характер продукту, чи продукт є брендовим, чи товаром масового попиту, що потребує супутнього супроводу.

3. потенціал підприємства до розвитку — наявність умов для реалізації визначених цілей, або навпаки, обмеженість, досвід діяльності на міжнародних ринках, а також рівень ресурсного забезпечення (фінансові ресурси, рівень кваліфікації персоналу, наявні виробничі потужності) [28].

Вибір стратегії виходу на міжнародний ринок визначається цілями й завданнями підприємства, яких воно планує досягти завдяки цій стратегії, масштабами його діяльності, асортиментом і характером товарної пропозиції, а також ставленням до участі іноземних партнерів у власній діяльності.

На нашу думку, найбільш обґрунтовані й об'єктивні критерії оцінювання під час вибору стратегії виходу на міжнародний ринок запропоновано науковцем М.Дідківським. До них відносять:

- спосіб залучення ресурсів підприємствами;
- рівень витрат, пов'язаних із виходом підприємства на зовнішній ринок;

- ступінь інвестиційної привабливості;
- можливості здійснення контролю на ринку;
- рівень ризику;
- швидкість можливого виходу з ринку [2, с. 19- 24]

Серед сукупності внутрішніх чинників, що варто врахувати при виборі стратегії виходу на зовнішній ринок є:

1. Чинники, що характеризують особливості продукту. Продукція, що має виражені конкурентні переваги, зазвичай виготовляється в країні походження підприємства та постачається на зовнішній ринок шляхом експорту. Натомість товари з нижчим рівнем конкурентоспроможності на міжнародній арені частіше виробляються безпосередньо в країні призначення — через ліцензування виробництва або інвестування у місцеві потужності.

2. Ресурсні зобов'язання підприємства. Наявні ресурси підприємства - управлінський потенціал, фінансові можливості, технологічний рівень, виробничі потужності та маркетингові компетенції — істотно впливають на прийняття рішення, щодо оптимального способу виходу на цільовий ринок [3, С. 122–131].

Усе вище згадане підкреслює актуальність пошуку шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства через вихід на міжнародний ринок та впровадження дієвої стратегії його функціонування. В умовах нестабільності та змін глобального середовища особливо важливим стає забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, а також підвищення пізнаваності національного виробника. Реалізація та тестування стратегії виходу на зовнішні ринки з використанням сучасних технологій та інструментів сприяє плавному адаптаційному процесу економіки навіть у складних економічних умовах.

Вихід підприємств на зовнішні ринки зазвичай є тривалим еволюційним процесом. Процес виходу підприємств, компанії або фірми на міжнародний ринок передбачає визначення цілей, мотивів, детальний аналіз та оцінку можливостей компаній, фірм, підприємств, що виходять на міжнародний ринок. Для підприємства вихід на зовнішній ринок зводиться до вирішення ряду проблем та досягнення поставлених цілей, таких як залучення нових клієнтів, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності, отримання переваг за рахунок ключової компетенції, зниження ризику країни за рахунок диверсифікації, збільшення ринкової капіталізації компанії та інші [4, с. 12-16].

Вибір стратегії виходу пов'язаний, насамперед, із роллю та масштабами зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства. Якщо вона займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витрачати багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балдинюк А.Г. Економічна сутність стратегічних змін в управлінні організацією. Ефективна економіка. 2022. №№. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_3_71
2. . Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 1. С. 19–24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Shinkarenko-R.V.-Semenets-V.V..pdf>
3. Хаєцька О. П. Стратегічні пріоритети розвитку підприємництва в Україні. Економіка та управління АПК. 2018. № 2 (140). С. 122–131.
4. Харчук Т. В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8(98). С. 12–16.

Стручок Наталія Миколаївна - кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП», Львів, e-mail:struchok30@gmail.com

Дунаєвський Валерій Вікторович — здобувач другого рівня вищої освіти спеціальності Менеджмент, Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

Аналіз моделей управління ризиками для виробничих підприємств України

Вінницький національний технічний університет

Анотація. В рамках дослідження надається порівняння трьох моделей управління ризиками пришвидшеного зростання виробничих підприємств, аналізуються відмінності та пропонуються відповідні стратегії управління ризиками. В роботі коротко надається підсумок фокусного опитування приватних виробничих підприємств оборонної галузі України відносно стратегії управління ризиками, яку вони використовують та як це впливає на їхні результати.

Ключові слова: модель управління ризиками, виробниче підприємство, стратегія управління ризиками, оборонна галузь

Analysis of Risk Management Models for Manufacturing Enterprises in Ukraine

Abstract. This study provides a comparison of three risk management models for the accelerated growth of manufacturing enterprises, analyzes their differences, and proposes corresponding risk management strategies. The paper briefly summarizes a focal survey of private manufacturing enterprises in Ukraine's defense industry regarding the risk management strategies they employ and how these strategies impact their performance results.

Keywords: risk management model, manufacturing enterprise, risk management strategy, defense industry.

Для ефективного управління ризиками переходних фаз проаналізовано три основні моделі управління ризиками, що найбільш часто застосовуються в корпоративній практиці [1-3].

Модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations) представляє інтегрований підхід до управління ризиками, що включає вісім взаємопов'язаних компонентів: внутрішнє середовище, постановка цілей, ідентифікація подій, оцінка ризиків, реагування на ризики, контрольні процедури, інформація та комунікації, моніторинг. Переваги для управління переходними фазами включають комплексний підхід та інтеграцію зі стратегічним плануванням, але характеризується високою складністю впровадження для середніх підприємств та недостатньою гнучкістю для швидко змінюваних умов [1].

Міжнародний стандарт ISO 31000 пропонує принципи, структуру та процес управління ризиками. Основні елементи включають встановлення контексту, оцінка ризиків (ідентифікація, аналіз, оцінювання), обробка ризиків, моніторинг та перегляд, комунікація та консультації. Основна перевага – гнучкість та адаптивність до різних організаційних контекстів, недолік - загальність підходу може не враховувати специфіку переходних фаз [2].

Модель «Трьох ліній захисту» розподіляє відповідальність за управління ризиками між трьома рівнями: перша лінія (операційне управління), друга лінія (функції управління ризиками та комплаєнс), третя лінія (внутрішній аудит). Забезпечує чіткий розподіл відповідальності та ефективну систему контролю, але може створювати організаційні бар'єри між лініями та характеризується недостатньою гнучкістю для динамічних умов [3].

Для оцінки ефективності моделей проведено порівняльний аналіз на основі досвіду впровадження різних моделей управління ризиками в українських оборонних компаніях. Порівняльний аналіз проводився шляхом проведення інтерв'ю з керівниками обраних компаній (Таблиця 1).

Таблиця 1. Порівняльна ефективність моделей управління ризиками

Критерій оцінки	COSO	ISO 31000	Three Lines	Гібридна модель
Швидкість впровадження	3.2	4.1	4.6	4.3
Ефективність виявлення ризиків	4.7	4.2	3.8	4.8
Адаптивність до змін	3.1	4.3	3.5	4.6
Ресурсозатратність	2.8	3.9	4.2	3.7
Загальна ефективність	3.5	4.1	4.0	4.4

Примітка: Оцінка за шкалою від 1 (найгірше) до 5 (найкраще)

Результати показують, що гібридна модель, яка поєднує елементи всіх трьох підходів з урахуванням специфіки переходних фаз, демонструє найвищу ефективність для управління ризиками зростання виробничих підприємств.

Оборонно-промисловий комплекс України має унікальні характеристики, що вимагають особливого підходу до управління ризиками. За даними SIPRI, у 2020 році державні підприємства отримували 36% замовлень, тоді як 54% отримували приватні підприємства, а 10% становив імпорт. Розширення оборонної промисловості України після 2014 року, разом із зусиллями з реформ та зростаючою роллю приватного сектору, заклало основу для пришвидшення темпів зростання виробничих компаній оборонної галузі.

З обраними підприємствами, які брали участь в опитуванні стосовно використання моделей управління ризиками, було проведено і опитування стосовно стратегій управління ризиками. Було виділено дві основні стратегії: Агресивна (високий ризик & висока дохідність) та Консервативна (низький ризик & низька гарантована дохідність). Частина підприємств використовувала Ситуативну стратегію (консенсус між агресивною та консервативною стратегіями в залежності від ситуації).

Стратегія «Високого ризику & Високої дохідності» передбачає концентрацію ресурсів на підприємствах з максимальним потенціалом зростання, навіть при підвищеному ризику банкрутства чи касового розриву. Стратегія «Стабільного зростання» фокусується на забезпеченні стійких, але помірних темпів зростання всього портфеля (таблиця 2).

Таблиця 2. Результати портфельного аналізу ризиків

Стратегія	Кількість підприємств	Середній ROI	Ймовірність банкрутства	Портфельна ефективність
Консервативна	8	12.3%	2.1%	3.2
Агресивна	7	34.7%	18.3%	4.1
Гібридна	8	23.1%	8.7%	4.7

Портфельна ефективність вираховувалась на основі суб'єктивної оцінки керівників підприємств, які приймали участь в дослідженні, по 5-ти бальній шкалі в залежності від задоволення кінцевим бенефіціаром обраної стратегії. Результати демонструють, що гібридна стратегія забезпечує оптимальний баланс між прибутковістю та ризиком на портфельному рівні.

Список використаних джерел:

1. COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, New York, 2017
2. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. International Organization for Standardization, Geneva, 2018
3. The IIA's Three Lines Model. An Update of the Three Lines of Defense. The Institute of Internal Auditors – Mary Lake, 2024
4. Kazanjian, R. K. Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. Academy of Management Journal, 2019, 31(2), 257-279.
5. Laloux, F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Nelson Parker, Brussels, 2014, 378p.

Каспирович Антон Валерійович

Вінниця, Вінницький національний технічний університет

Kaspirovych Anton Valeriyovych

Vinnytsia, Vinnytsia National Technical University

a.kaspirovych@gmail.com

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті обґрунтовано ключові детермінанти розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств України на засадах смарт-спеціалізації в умовах війни та післявоєнного відновлення. Досліджено вплив воєнних ризиків, структурних трансформацій, євроінтеграційних процесів та цифровізації на формування експортних можливостей підприємств. Обґрунтовано систему детермінант розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств, серед яких інноваційна, цифрова, інвестиційна, євроінтеграційна, інституційна, логістична та воєнно-безпекова складові. Запропоновано концептуальний підхід до оцінювання рівня реалізації зовнішньоекономічного потенціалу з урахуванням інноваційної активності, цифрового трансформувannya, інтеграції до внутрішнього ринку ЄС та впливу військових ризиків.

Ключові слова: зовнішньоекономічний потенціал, смарт-спеціалізація, підприємства; інновації, цифровізування, євроінтегрування, військові ризики, експорт, післявоєнне відновлення, структурна модернізування.

KEY DETERMINANTS OF THE DEVELOPMENT OF THE FOREIGN ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISES BASED ON SMART SPECIALIZATION UNDER THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

Abstract: The article substantiates the key determinants of the development of the foreign economic potential of Ukrainian enterprises based on smart specialization under conditions of war and post-war recovery. The impact of military risks, structural transformations, European integration processes, and digitalization on the formation of export capacities of enterprises is examined. A system of determinants for the development of enterprises' foreign economic potential is identified, including innovation, digital, investment, European integration, institutional, logistical, and security components. A conceptual approach to assessing the level of realization of foreign economic potential is proposed, taking into account innovation activity, digital transformation, integration into the EU internal market, and the influence of military risks.

Key words: foreign economic potential, smart specialization, enterprises, innovation, digitalization, European integration, military risks, export, post-war recovery, structural modernization.

На сучасному етапі економічного розвивання Україна функціонує за умов глибокого структурного трансформувannya, обумовленого як глобалізаційними процесами, євроінтеграційним курсом, цифровим трансформувannya так значними військовими ризиками, спричиненими повномасштабною агресією росії. За цих умов особливої актуальності набуває формування, ефективне використання зовнішньоекономічного потенціалу підприємств (ключового чинника забезпечення макроекономічної стабільності, валютних надходжень, інтегрування до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, підвищення конкурентоспроможності економіки загалом) [1; 2; 4; 6; 8].

Війна суттєво посилила структурні дисбаланси зовнішньої торгівлі, проявом яких є домінування сировинного експорту, недостатнє диверсифікування продукції/послуг, ринків, залежність від логістичної інфраструктури, зниження інвестиційної активності, зростання ризиків, трансакційних витрат. Водночас євроінтеграційні процеси, зокрема реалізування положень Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, відкривають нові можливості для модернізування зовнішньоекономічної діяльності підприємств [1; 3; 5; 6; 7].

У цьому контексті особливої значущості набуває концепція смарт-спеціалізації, яка вже активно застосовується у регіональній політиці ЄС, передбачає концентрування ресурсів на інноваційних,

високотехнологічних, конкурентних галузях, здатних формувати нові експортні ніші. Для України це означає перехід від експортно-сировинної моделі до інноваційно орієнтованої, що є критично важливим при відновленні економіки в умовах війни, післявоєнної реконструкції [4; 7; 8].

Проблеми розвивання зовнішньоекономічної діяльності підприємств досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних учених, які акцентують увагу на інституційних, інноваційних, цифрових і інтеграційних аспектах. Значна частина досліджень присвячена смарт-спеціалізації як інструменту структурного трансформування економіки, підвищення рівня технологічності експорту, стимулювання інноваційної активності [1; 2; 4; 7; 8]. Водночас більшість наукових розробок зосереджена на макрота мезорівнях, зокрема на регіональних стратегіях розвитку, тоді як мікрорівень, а саме формування зовнішньоекономічного потенціалу підприємств, досліджений недостатньо. Особливо обмежено розкрито роль смарт-спеціалізації як механізму підвищення конкурентоспроможності підприємств у воєнних умовах [1; 5].

Попри значний науковий доробок, недостатньо обґрунтованими залишаються детермінанти розвивання зовнішньоекономічного потенціалу підприємств у кризових, військових умовах, механізми інтегрування концепції смарт-спеціалізації до стратегій інтернаціоналізації підприємств, вплив військових ризиків на структуру експорту, інноваційний розвиток, інструменти цифровізування зовнішньоекономічної діяльності в умовах нестабільності.

Отже, зовнішньоекономічний потенціал підприємств доцільно трактувати як «інтегровану систему ресурсів, компетенцій, інноваційних і цифрових можливостей, що забезпечують ефективне функціонування на міжнародних ринках» [1; 5; 6; 7; 8]. У межах концепції смарт-спеціалізації він формується через розвиток інноваційної діяльності, інтегрування до глобальних виробничих мереж, диверсифікування експорту, використання цифрових платформ, кластеризацію тощо.

Таким чином, смарт-спеціалізація створює передумови для структурного переходу від експортно-сировинної моделі до технологічної.

Аналізування динамічності зовнішньої торгівлі України протягом 2015–2024 рр. свідчить про стабільне зростання до 2021 р., різке падіння у 2022 р. через військові дії, часткове відновлення у 2023–2024 рр., постійне (із 2016 р.) зростання від’ємного сальдо.

До ключових детермінант розвивання зовнішньоекономічного потенціалу підприємств відносяться наступні: інноваційна (інноваційна активність є базовою умовою формування конкурентних експортних ніш, включаючи розвиток R&D, трансфер технологій, створення стартапів, співпрацю з науковими установами); цифрова (цифровізування зовнішньоекономічної діяльності включає електронну митницю, блокчейн-рішення, цифрові платформи експорту, автоматизування логістики); інвестиційна (залучення іноземного інвестування сприяє технологічному модернізуванню, інтегруванню до виробничих мереж, розвитку експортно орієнтованих галузей); євроінтеграційна (глибоке інтегрування до внутрішнього ринку ЄС забезпечує доступ до інноваційних екосистем, гармонізування стандартів, розвивання кластерів, диверсифікування ринків); інституційна (передбачає розвиток кластерної політики, підтримку експортерів, дерегуляцію, формування екосистем); логістична (модернізування транспортної інфраструктури, інтеграція до TEN-T, розвиток мультимодальних перевезень є критично важливими); воєнно-безпекова (військові ризики виступають ключовим стримуючим фактором, що впливає на географію експорту, структуру виробництва, інвестиційну привабливість); кадрова і освітня (розвиток людського капіталу, STEM-освіти, підприємницьких компетенцій забезпечує довгострокову конкурентоспроможність).

Доцільним є побудова механізму розвитку зовнішньоекономічного потенціалу підприємств. Його основними складовими повинні виступати такі: інституційна (національна платформа смарт-спеціалізації), інноваційна (розвиток технологій), інвестиційна (гарантії, страхування ризиків), цифрова (електронна торгівля), логістична (модернізування інфраструктури), кадрова (розвиток компетенцій).

Пріоритетні напрямки нарощування зовнішньоекономічного потенціалу мають бути такими: ІТ, агропереробка, оборонно-промисловий комплекс, відновлювана енергетика, біотехнології, креативні індустрії.

Розвиток зовнішньоекономічного потенціалу підприємств України в умовах війни, відновлення потребує переходу до інноваційно орієнтованої моделі на засадах смарт-спеціалізації, що відповідає стратегічним пріоритетам Європейський Союз.

Ключовими детермінантами виступають інновації, цифровізування, інвестування, євроінтегрування, інституційна підтримка, управління ризиками. Їх синергетична взаємодія сприятиме

підвищенню рівня конкурентоспроможності, диверсифікуванню експорту, технологічному модернізуванню, економічній безпеці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. В'юник О.В., Кіріченко О.В. Сучасні детермінанти розвитку економічних суб'єктів в умовах smart-середовища. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2024. 11(44). С. 297-305.
2. Завербний А.С., Брославський В.В. Становлення і розвиток smart-спеціалізації в Україні: особливості адаптування передового досвіду. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6480>
3. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпортною діяльністю на засадах функціонального підходу. Економіка та суспільство. 2024. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4039>
4. Завербний А.С., Шаровський Я.О. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євроінтегрування: виклики і перспективи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 2 (12). С. 48-56.
5. Левицька Я.В. Механізм впровадження smart-спеціалізації «креативні індустрії». Економіка та держава. 2021. 4 (20) С. 40-43.
6. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. SMART-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10286>
7. Федяєва М.С. «Розумна» спеціалізація як інструмент трансформації національної економіки (теоретичний аспект). Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 87-92.
8. Шацька З.Я., Хлистун А.А. Якість продукції в умовах smart-економіки. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9569>

Брославський Віталій Володимирович, аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: vitalii.v.broslavskyi@lpnu.ua

Broslavskyi Vitalii V. – Graduate student of department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: vitalii.v.broslavskyi@lpnu.ua

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СУТНОСТІ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

Анотація. У статті розглянуто теоретичні засади формування корпоративної культури підприємницької діяльності як важливого чинника ефективного управління та розвитку підприємства. Визначено сутність корпоративної культури через систему цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії працівників. Обґрунтовано її вплив на конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Ключові слова. корпоративна культура; підприємницька діяльність; організаційна культура; управління підприємством; корпоративні цінності; розвиток підприємства.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF THE ESSENCE OF FORMING CORPORATE CULTURE IN ENTREPRENEURIAL ACTIVITY

Abstract. The article examines the theoretical foundations of the formation of corporate culture in entrepreneurial activity as an important factor of effective management and enterprise development. The essence of corporate culture is defined through a system of values, behavioral norms, and interaction models of employees. Its influence on competitiveness, innovative development, and enterprise adaptation to environmental changes is substantiated.

Keywords. corporate culture; entrepreneurial activity; organizational culture; enterprise management; corporate values; enterprise development.

Розвиток корпоративної культури для підприємницької діяльності в сучасних економічних умовах вважається одним із ключових факторів, що забезпечують ефективність, конкурентоспроможність та довгострокову стабільність підприємства. Поглиблення процесів глобалізації, цифрової трансформації бізнесу та посилення ролі людського капіталу змушують переосмислити традиційні управлінські підходи, де корпоративна культура перестає бути лише допоміжним елементом організації та стає стратегічним ресурсом для підприємницької діяльності. В академічній літературі корпоративна культура розглядається як складне соціально-економічне явище, що інтегрує систему цінностей, поведінкових норм, переконань та моделей взаємодії, що поділяються співробітниками організації, що визначають характеристики прийняття управлінських рішень, стиль спілкування та характер організаційної поведінки.

На теоретичні основи дослідження корпоративної культури вплинули міждисциплінарні підходи, зокрема соціологія, психологія, економіка та менеджмент. Одним із найпоширеніших визначень є те, що організаційна культура – це система фундаментальних припущень та переконань, сформованих завдяки спільним діям членів організації та прийнятих як відповідний спосіб сприйняття та реагування на внутрішні та зовнішні виклики [1]. Такий підхід дозволяє розглядати організаційну культуру не просто як набір формальних правил чи символічних атрибутів, а як глибокий механізм регулювання поведінки співробітників, що діє переважно на несвідомому рівні. Таким чином, культура визначає, як компанія адаптується до змін ринкового середовища, формує корпоративну ідентичність та впливає на рівень організаційної згуртованості.

Сучасні дослідження підкреслюють, що організаційна культура формується взаємодією історичного розвитку компанії, стилю керівництва, системи мотивації та соціальних очікувань співробітників. Вона функціонує як специфічне соціальне середовище, в якому індивідуальні інтереси узгоджуються зі стратегічними цілями організації. Польські дослідники наголошують, що організаційна культура відображає філософію компанії та забезпечує інтеграцію управлінських процесів, визначаючи ставлення до роботи, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [2]. Культура, таким чином, стає основою для формування поведінкових норм, що сприяють підвищенню

ефективності підприємницької діяльності та створенню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Корпоративна культура набуває особливого значення в підприємницькому середовищі, де рівень невизначеності значно вищий порівняно з традиційними організаційними структурами. Підприємницька діяльність пов'язана з інноваціями, готовністю до ризику, швидким прийняттям рішень та адаптивністю, що безпосередньо залежить від культурних установок організації. Саме культура визначає рівень відкритості до інновацій, підтримку ініціативи співробітників та готовність до експериментів. Дослідження показують, що спільні цінності та норми поведінки формують очікувані моделі дій співробітників та впливають на ефективність бізнесу, інноваційний розвиток та економічні показники компанії [3].

Теоретичні підходи до розуміння корпоративної культури дозволяють виділити її багаторівневу структуру. На поверхневому рівні культура проявляється через символи, традиції, корпоративні ритуали, стиль спілкування та зовнішні атрибути організації. Глибший рівень складається із задекларованих цінностей, що відображають стратегічні орієнтації підприємства та його філософію управління. Найскладнішим рівнем є рівень фундаментальних ідей, які визначають сприйняття реальності членами організації та ефективно формують основу корпоративної поведінки. Цей рівень є найстабільнішим і, водночас, найважчим для трансформації, оскільки він пов'язаний з колективним досвідом організації.

На формування корпоративної культури підприємницької діяльності впливають внутрішні та зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать стиль управління, система комунікацій, кадрова політика, організаційна структура та рівень професійної компетентності персоналу. До зовнішніх факторів належать національно-культурні особливості, економічні умови, рівень конкуренції та інституційне середовище. Взаємодія цих факторів створює унікальну модель корпоративної культури для кожного підприємства, яка визначає його ринкове позиціонування та можливості стратегічного розвитку. У контексті підприємницької діяльності корпоративна культура виконує низку важливих функцій, включаючи інтеграцію, мотивацію та адаптацію. Це сприяє формуванню почуття приналежності серед працівників, підвищує довіру між керівництвом та персоналом, а також забезпечує узгодженість дій у процесі реалізації бізнес-стратегії. Культура також виступає механізмом зниження транзакційних витрат, оскільки спільні цінності зменшують потребу в суворому контролі та формалізації процесів.

Важливою особливістю сучасного етапу підприємництва є трансформація корпоративної культури під впливом цифровізації та гнучких організаційних моделей. Зростає роль командної роботи, горизонтальної комунікації та партнерського стилю управління, що кидає виклик традиційним уявленням про ієрархічні структури. Успішні компанії культивують культуру відкритості, навчання та постійного розвитку, яка стимулює креативність та сприяє швидкій адаптації до змін навколишнього середовища.

Створення ефективної корпоративної культури вимагає цілеспрямованої управлінської політики. Керівництво компанії служить провідником ключових цінностей і через власну поведінку формує стандарти організаційної взаємодії. Важливим інструментом є система внутрішніх комунікацій, яка забезпечує передачу корпоративних норм новим співробітникам та підтримує їх у повсякденній діяльності. Механізми навчання та орієнтації персоналу, а також корпоративні традиції також відіграють значну роль у закріпленні спільних цінностей. Отже, корпоративна культура підприємницької діяльності – це складна, багатовимірна система, яка поєднує економічні, соціальні та психологічні аспекти функціонування компанії. Вона формує внутрішню логіку розвитку організації, визначає характер взаємодії між співробітниками та впливає на здатність компанії до інновацій та стратегічного розвитку. Теоретичні принципи її розвитку базуються на розумінні культури як ключового нематеріального ресурсу, що забезпечує узгодження інтересів співробітників та бізнесу, сприяє підвищенню ефективності управління та закладає основу для довгострокового розвитку підприємницької діяльності.

СПИСОК ВИРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Schein E. H. Organizational culture and leadership. 4th ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2010. 464 p.

2. Гресь Є. Ю., Язвінська Н. В. Корпоративна культура підприємства: сутність та підходи до визначення. Вісник НТУУ «КПІ». 2014. № 5. С. 45–52. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14144/1/2014_5_Gres%20Yazvinska.pdf

3. Hogan S. J., Coote L. V. Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. Journal of Business Research. 2014. Vol. 67, Issue 8. P. 1609–1621. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>

Камаєва Владислава Дмитрівна, студентка кафедри підприємництва, торгівлі і логістики, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, email: Vladyslava.Kamaieva@emmb.khpi.edu.ua

Vladyslava Dmytrivna Kamaieva, Student of the Department of Business, Trade and Logistics, National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, Kharkiv, email: Vladyslava.Kamaieva@emmb.khpi.edu.ua

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВИХ ТА PR-СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ РОЗВИТКОМ ПРОДУКТУ

Національний університет «Острозька академія»

Анотація. У дослідженні розкрито значення маркетингових та PR-стратегій у процесі планування виведення продукту на ринок та післязапускового аналізу. Охарактеризовано особливості реалізації маркетингових та PR-стратегій в контексті підвищення конкурентоспроможності продукту на ринку, а також формування довгострокових відносин між продуктом та цільовими групами. Розглянуто основні аспекти післязапускового аналізу та специфіку адаптації продукту до потреб споживачів.

Ключові слова: продукт; маркетингова стратегія; PR-стратегія.

The Role Of Marketing And PR Strategies In Product Development Management

Abstract: The study reveals the importance of marketing and PR strategies in the process of planning a product launch and post-launch analysis. The implementation features of marketing and PR strategies in the context of increasing the competitiveness of the product on the market, as well as the formation of long-term relationships between the product and target groups have been described. The main aspects of post-launch analysis and the specifics of adapting the product to consumer needs have been considered.

Keywords: product; marketing strategy; PR strategy.

На сучасному етапі розвитку ринкової економіки все більша кількість теоретичних та практичних досліджень зосереджена на процесах інтеграції фізичних і цифрових продуктів в соціально-економічне середовище. У зв'язку з цим, актуальності набувають питання ефективного виведення продуктів на ринок та їх післязапусковий аналіз, що зумовлює потребу в побудові відповідних цим процесам маркетингових та PR-стратегій компаній. Нині запуск нових продуктів неможливо розглядати тільки як завершальний етап процесу їх розробки, оскільки це явище має стратегічний характер та пов'язує технічні, ергономічні, організаційні, дизайнерські, економічні та комунікаційні рішення. Саме тому зростає роль маркетингових та PR-стратегій, що значною мірою визначають можливості перетворення продукту з ідеї, концепції на споживчу, ринкову цінність. Це пояснює зростання рівня первинного попиту на продукт, визначає особливості сприйняття продукту цільовими аудиторіями та впливає на побудову довгострокових відносин між брендом, компанією та споживачами.

У процесі планування запуску продукту на ринок визначають цільову аудиторію, основні параметри позиціонування, способи та канали просування продукту. Планування запуску є одним із етапів маркетингової діяльності компанії і не може замінити цілісної маркетингової стратегії. При побудові маркетингової стратегії фокус уваги зміщений на значно ширший спектр завдань, що постають перед компанією та пов'язані з формуванням траєкторії її розвитку і досягненням основних її цілей під час функціонування в умовах невизначеності та ризику. Саме на етапі розроблення маркетингових та PR-стратегій формується загальна логіка взаємодії продукту з ринковим середовищем з урахуванням мінливих факторів мікро- та макросередовища, що впливають на умови позиціонування і розвитку продукту. Тому можна стверджувати, що маркетингова стратегія забезпечує взаємозв'язок між ідеєю продукту та реальними ринковими очікуваннями щодо нього, трансформуючи продуктову концепцію в конкурентну ціннісну пропозицію. У цьому контексті і маркетингові, і PR-стратегії є ключовими елементами управління життєвим циклом продукту, що визначають логіку його виведення на ринок, розвиток та адаптацію. Розроблення цих стратегій дає відповіді на питання, якою є стратегічна логіка виведення продукту на ринок, як відбувається його адаптація до потреб цільової аудиторії на всіх етапах його існування.

Маркетингова стратегія визначає вектор діяльності компанії щодо вибору ринків збуту, здійснення сегментування, позиціонування та визначення стратегічних меж формування комплексу маркетингу. Стратегічний підхід сприяє уникненню несистемних маркетингових дій за умови його послідовної реалізації та узгодження маркетингових рішень з метою підтримки довгострокових цілей

розвитку продукту. Він передбачає здійснення узгоджених дій, спрямованих на формування цінності продукту в свідомості споживачів і забезпечення його конкурентоспроможності на ринку [1]. У процесі впровадження продуктів на ринок важливо розглядати маркетингову стратегію як багаторівневу систему рішень, що поєднує різні рівні логічно і функціонально узгоджених між собою маркетингових рішень, зокрема стратегічних, тактичних та операційних. Стратегічні рішення передбачають визначення ціннісної пропозиції, ринкових сегментів, тактичні – деталізують особливості просування продукту, визначають канали та способи його просування, а операційні – забезпечують практичну реалізацію маркетингових інструментів. У зв'язку з цим, важливо використовувати комплексний підхід до формування маркетингових стратегій, оскільки він здатен враховувати різні аспекти споживчої поведінки, аналізувати інтереси, потреби та очікування цільових груп і перетворювати їх на обґрунтовану ціннісну пропозицію продукту.

Розгляд маркетингової стратегії через призму моделей дає змогу виокремити концепцію маркетинг-міксу (4P) як інструменту структурування ключових маркетингових рішень, що передбачає аналіз продукту, ціни, місця реалізації та просування як взаємопов'язаних складових єдиної системи управління маркетинговими інструментами компанії. Ця концепція залишається корисною аналітичною частиною для початкових етапів розробки маркетингових стратегій, а також має досить високу цінність у комплексі із клієнтоорієнтованими підходами, що досліджують сприйману цінність та споживчий досвід. Таке поєднання класичних моделей із концепціями досвіду клієнтів підвищує практичну значущість стратегічних управлінських рішень завдяки їх адаптації до очікувань споживачів.

При виведенні продукту на ринок, розробка маркетингової стратегії пов'язана також із питаннями позиціонування. У цьому значенні позиціонування є орієнтиром для прийняття рішень не тільки щодо функціональних та візуальних характеристик продукту, але й щодо формування ціннісної пропозиції, а також способів та прийомів маркетингових комунікацій. Воно визначає критично важливі та другорядні для цільової аудиторії властивості продукту. Позиціонування повинно базуватися на реальних конкурентних перевагах продукту, так як воно має економічні наслідки, зокрема - впливає на формування ціннісного сприйняття та рівень конкурентоспроможності продукту на ринку. Невдале позиціонування може призвести до розмитості образу продукту, зниження попиту та втрати довіри до продукту з боку цільових груп.

Крім маркетингової стратегії важливу роль у процесі виведення продукту на ринок відіграє розробка PR-стратегії, що покликана формувати та підтримувати позитивний імідж та репутацію продукту і компанії серед представників цільових аудиторій (споживачів, стейкхолдерів, ділових партнерів тощо). PR-стратегія передбачає системну роботу з інформаційним полем продукту, зокрема із представниками засобів масової інформації, професійних спільнот, інфлюенсерами та іншими стейкхолдерами. На відміну від маркетингової, PR-стратегія менш зосереджена на безпосередньому стимулюванні продажів продукту, однак вона має опосередкований вплив на успіх продукту на ринку, зокрема - формує рівень довіри і публічного сприйняття продукту. З економічної точки зору, PR-стратегія є інструментом управління репутаційним капіталом компанії. Тому її значення зростає особливо на етапі запуску продукту, коли формується його первинне ринкове сприйняття. У цьому зв'язку важливо розуміти, що вдала PR-стратегія здатна знижувати інформаційну асиметрію між компанією та споживачами продукту.

Порівняно з маркетинговою, PR-стратегія має дещо інші фокус та часові рамки реалізації. Якщо маркетингова стратегія часто спрямована на досягнення вимірюваних комерційних результатів, що стосуються показників попиту, у відносно короткостроковій перспективі, то PR-стратегія орієнтована на формування та підтримку довгострокових відносин між продуктом/компанією та представниками цільових аудиторій, а також на управління сприйняттям продукту з боку цільових груп. Для цілісного управління комунікаціями важливою є інтеграція маркетингових та PR-стратегій, оскільки узгодженість повідомлень дає можливість уникати суперечностей між рекламними кампаніями та публічними комунікаціями, а також в підсумку оптимізувати витрати та підвищувати рівень довіри до продукту, бренду та компанії.

Після запуску продукту важливо здійснювати післязапусковий аналіз ефективності маркетингових та PR-стратегій, що передбачає системне оцінювання результатів комунікаційної діяльності з використанням як кількісних, так і якісних показників. Сюди можна віднести комунікаційні метрики (наприклад, рівень охоплення цільової аудиторії, рівень впізнаваності бренду, тональність медіапокриття, рівень залучення користувачів) та ринкові дані (наприклад, дані щодо

обсягів продажів). Післязапусковий аналіз дає можливість створити підґрунтя для коригування маркетингових та PR-стратегій на наступних етапах життєвого циклу продукту. Таким чином, він є важливою складовою безперервного вдосконалення, що створює передумови для адаптації продукту та комунікаційних рішень на основі зворотного зв'язку від цільових груп [2].

Варто зазначити, що в процесі післязапускового аналізу важливу роль відіграє аналіз даних та особливостей споживчої поведінки. У цьому контексті комунікаційні метрики дають можливість оцінити ефективність каналів і повідомлень, тоді як PR-аналітика сприяє кращому відстеженню особливостей динаміки публічного сприйняття продукту та бренду. Звичайно, що такі дані мають практичну цінність лише тоді, коли їх оцінюють в контексті стратегічних управлінських рішень, що стосуються конкретного продукту. Водночас, післязапусковий аналіз не виключає необхідності коригування маркетингових та PR-стратегій відповідно до змін кон'юнктури ринку. Це зумовлює гнучкість комунікаційних стратегій і, таким чином, впливає на диференціацію продукту.

Налагодження та підтримування узгодженості між маркетинговими та PR-стратегіями, а також післязапусковими управлінськими рішеннями сприяє забезпеченню довгострокової життєздатності продукту на ринку. Після первинного етапу запуску комунікації компанії виходять за межі виключно інформаційної функції і все більше стають спрямованими на підтримування стабільного рівня зацікавленістю продуктом з боку цільових груп. На цьому етапі маркетинг в основному зосереджений на оптимізації основних каналів залучення та утримання цільових аудиторій, тоді як PR фокусується на зміцненні репутації бренду та формуванні позитивного образу компанії як на продуктовому ринку, так і на ринку праці. Це означає необхідність постійного узгодження змін між продуктом та комунікаційними повідомленнями компанії, що можна сприймати як елемент системного управління розвитком продукту.

У процесі комунікації компанії із представниками цільових аудиторій зростає значення постійної роботи щодо розвитку та підтримки їх лояльності, а також перетворення лояльних споживачів на «адвокатів бренду». У таких випадках маркетингова стратегія поступово зміщує фокус від масового залучення споживачів до утримання окремих клієнтів, а PR-стратегія покликана сприяти формуванню довіри та підтримувати довгострокові відносини між клієнтами та продуктом. Використання компанією різних форм комунікаційних повідомлень є важливим джерелом зворотного зв'язку, що допомагає виявляти споживчі очікування і враховувати їх у процесі вдосконалення продукту [3].

Таким чином, розроблення, реалізація та адаптація маркетингових та PR-стратегій у процесі виведення продукту на ринок та на етапі післязапускового аналізу можна розглядати як цілісний управлінський процес, що поєднує економічні, дизайнерські та комунікаційні підходи. У цьому значенні маркетинг і PR здатні не тільки супроводжувати продукт у процесі його становлення та розвитку на ринку, але й активно впливати на напрями його змін через позиціонування, управління сприйняттям та зворотний зв'язок. Ефективно побудовані маркетингові та PR-стратегії сприяють узгодженню стратегічних цілей компанії з реальними очікуваннями споживачів продукту, а також здатні впливати на підвищення рівня довіри до бренду і, відповідно, на його стійкість та конкурентоспроможність на ринку. У контексті стратегічного менеджменту такі стратегії є не тільки інструментами просування продукту, а й важливими елементами системи стратегічного управління його динамікою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Струк, Н., & Капраль, О. (2023). Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75>.
2. Летницький, А., Яшкіна, О. (2025). Комплексна стратегія просування продукції 3D-друку на нові ринки через управління споживчим досвідом. *Маркетинг і цифрові технології*, 9(4), 169-178. DOI: 10.15276/mdt.9.4.2025.11.
3. Лялюк, А.М. (2024). Маркетинг бренду: навчальний посібник. Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 225.

Данилюк Наталя Миколаївна, доктор філософії (спеціальність 051 Економіка), доцент кафедри менеджменту та маркетингу Національного університету «Острозька академія», м. Острог, email: natalia.danyliuk@oa.edu.ua.

AGILE FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS AS A FACTOR IN BUILDING BUSINESS RESILIENCE TO CRISES

¹Vinnitsia National Technical University

Abstract: *The article examines the peculiarities of applying Agile tools in financial management of enterprises as a mechanism for building business resilience to crises. It analyzes the impact of flexible financial approaches on improving adaptability and management efficiency in conditions of economic instability and proposes innovative determinants for ensuring sustainable development of enterprises.*

Keywords: business resilience, adaptive planning, risk management, innovation, financial stability

In the current economic turbulence, the effectiveness of enterprises critically depends on their ability to adapt preventively in an unstable macro- and microenvironment. Low consumer purchasing power, sharp currency fluctuations, and internal disruptions – in particular, the inertia of management structures, the inefficiency of business processes, and limited innovation potential – have a destabilizing effect on the financial and economic activities of business entities.

The transformation of crisis phenomena into systemic imbalances affects key vectors of business activity, which, given the uncontrolled growth of debt, poses a real threat to financial capacity and initiates bankruptcy risks. In such circumstances, the implementation of Agile tools in the financial management system becomes critical. Unlike traditional rigid models, flexible management involves the development of adaptive financial strategies, the mobilization of internal reserves through iterative planning, and the use of dynamic crisis scenarios (crash programs).

Crisis management, as an integrated management concept, requires systematic convergence of production, financial, economic, and organizational measures aimed at restoring solvency [Gudz & Kuzmenko, 2021]. The key determinant is the financial recovery mechanism based on the principles of Agile finance: rolling forecasts, real-time cost optimization, and flexible restructuring of assets and liabilities [Carvatska & Savchenko, 2025]. The individualization of anti-crisis approaches, combined with universal methodological principles of iterative management, allows not only to eliminate current financial imbalances, but also to form the strategic resilience of the enterprise, which is a fundamental condition for its survival and further development in conditions of global uncertainty [Zhylynskyi, 2024].

The crisis management system for entrepreneurial activity is a complex adaptive model that integrates interrelated structural elements aimed at timely identification of crisis threats, minimization of their destructive consequences, and revitalization of the economic stability of the business entity [Steshenko & Kalenskyi, 2025]. The functioning of such a system is based on continuous monitoring of environmental factors and diagnosis of financial imbalances. In the context of the Agile paradigm, the key components of management – the subject, object, strategic and operational goals – are transformed into a dynamic structure that requires a high level of managerial flexibility and iterative strategic thinking [Rdiouat, Bahsani, & Lakhdisi, 2021].

The main goal of crisis management is to ensure the continuity of sustainable enterprise functioning in conditions of economic turbulence. This is achieved by developing alternative scenarios for overcoming crises, forecasting risks, and forming adaptive resource management policies. Scientific discourse confirms that the anti-crisis component must be inherent in the management system at any stage of the enterprise's life cycle. At the same time, modern instability requires the use of atypical, nonlinear, and radical Agile approaches, which in conditions of stable development could be considered excessive.

The choice of specific management decisions is determined by:

- the specifics of the crisis factors that caused destabilization;
- the level of adaptability of the business model to exogenous shocks;
- the ability of management to quickly implement flexible management tools.

Therefore, effective crisis management cannot be limited solely to traditional measures such as increasing labor productivity or linear cost optimization. It must be based on a systematic approach that includes constant scanning of market dynamics and the internal state of the enterprise using:

- methods of in-depth economic analysis;

- real-time strategic controlling;
- predictive modeling and scenario planning.

The use of modern information and analytical technologies allows not only to quickly diagnose financial gaps, but also to predict market development trajectories. Analysis of crisis situations shows that turbulence can occur even in highly productive systems, but when Agile tools are used, it becomes a catalyst for positive transformations: structural reforms, business process optimization, and competitive advantage building through innovative renewal.

At the same time, crisis phenomena transform into a critical threat only when the decline in the stability of the enterprise becomes irreversible, determining the loss of economic stability and making it impossible to achieve strategic goals. Therefore, the key task of crisis management is not only to overcome the consequences of destabilization, but also to develop preventive mechanisms for adaptive response that ensure the ability of a business entity to instantly reconfigure in conditions of permanent uncertainty.

High-quality diagnostics of the financial and economic condition form the analytical foundation for developing an anti-crisis program. To identify insolvency factors and prevent prolonged losses, it is advisable to implement a management policy based on the principles of Agile controlling:

- continuous monitoring of financial indicators to generate early warning signals;
- search for and implementation of internal iterative mechanisms for regulating financial equilibrium;
- development of anti-crisis solutions based on innovative resource management methods;
- intensification of innovative activity in all areas of activity [Steshenko & Kalenskyi, 2025].

A clearly articulated innovation strategy, which acts as a mediator for the implementation of an anti-crisis program, is a fundamental element in ensuring the stability of an enterprise in a turbulent environment. Its defining characteristics in the context of the Agile approach are:

- development and launch of products with improved consumer properties (MVP approach) [Carvatska & Savchenko, 2025];
- creation of flexible production processes based on R&D results;
- high adaptability to market fluctuations;
- commercialization of innovative solutions and expansion into new market segments [Rdiouat, Bahsani, & Lakhdissi, 2021].

Innovation is a dominant factor in crisis management, often proving more effective than traditional cost-cutting measures. It is precisely this innovative approach that is crucial in ensuring profitability [Zhylynskyi, 2024]. The following types of innovations are critical in crisis management systems:

1. Process innovations: modernization of logistics chains, management of financial flows based on digital platforms, and structural reorganization.
2. Product innovation: creating competitive products by improving technological cycles.
3. Allocation (reorganization) innovations: restructuring of the enterprise, redistribution of resources according to priority, and integration of innovative methods into all business processes – from quality control to marketing communications.

Thus, the synergy of Agile tools and innovative activity allows shifting the focus from passive survival to active formation of new competitive advantages, ensuring the viability of the enterprise in conditions of exogenous shocks.

These innovative processes are not only a reflection of crisis turmoil, but are also an inherent part of the strategic development of the enterprise. The implementation of anti-crisis management based on innovative activity allows not only to minimize risks, but also to create prerequisites for the sustainable development of the business entity and strengthen its competitive position.

In times of economic turbulence, crisis management becomes critical to ensuring business viability. Innovation plays a catalytic role in this process, transforming crisis threats into new opportunities for growth. Effective convergence of anti-crisis measures and innovation strategy guarantees a high level of adaptability to exogenous fluctuations and successful operability even in an unstable environment.

An in-depth analysis of current economic trends shows that crisis management should be based on a comprehensive approach that takes into account not only internal reserves, but also the intense impact of globalization, technological progress, and changing consumer preferences. Successful management in a crisis requires the active introduction of innovations in all functional areas: production, marketing, logistics, and human capital management. An important aspect is the preventive diagnosis of crisis phenomena using modern methods of big data analysis, strategic controlling, and market research.

In addition, effective crisis management requires the formation of a flexible (Agile) organizational structure capable of instant adaptation, as well as the creation of a proactive staff motivation system focused on achieving strategic goals in stressful conditions.

Thus, crisis management in the context of economic turbulence is a multifaceted process that requires companies not only to respond quickly, but also to demonstrate strategic vision and the ability to anticipate future challenges. Innovation is an integral part of this process, allowing companies not only to overcome crisis stagnation, but also to identify new growth points. Only the synthesis of flexible Agile tools and innovative strategy provides a business entity with the ability to self-recover and achieve strategic success in conditions of global instability.

REFERENCES

1. Carvatska, N., & Savchenko, O. (2025). *Agile budgeting of development projects in the hospitality industry as a mastery of financial flexibility*. Development Service Industry Management, (2), 36–42. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(5))
2. Gudz, O. Y., & Kuzmenko, O. P. (2021). *Crisis management of the enterprise*. Economics. Management. Business, 1(010409). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.010409>
3. Rdiouat, Y., Bahsani, S., & Lakhdissi, M. (2021). *Measuring and improving information systems agility through the balanced scorecard approach*. arXiv. https://arxiv.org/abs/2109.07281?utm_source
4. Steshenko, O. D., & Kalenskyi, O. V. (2025). *Anti-crisis financial management of the enterprise*. Visnyk of Transport and Industry Economics. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i54.76421>
5. Zhylynskyi, A. (2024). *Financial resilience and uncertainty: A theoretical and historical approach*. ScienceRise. <https://doi.org/10.21303/2313-8416.2024.003626>

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Entrepreneurship, Logistics, and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Запорізький національний університет

Анотація. У тезах досліджено роль лідерства в системі управління потенціалом сучасного підприємства в умовах динамічного та конкурентного бізнес-середовища. Обґрунтовано, що лідерство виступає інтегруючим чинником реалізації кадрового, інтелектуального, інноваційного та організаційного потенціалу підприємства, забезпечуючи узгодження стратегічних цілей із можливостями персоналу. Розкрито сутність трансформаційного, інноваційного, дистрибутивного та ситуаційного лідерства як управлінських підходів, що сприяють підвищенню адаптивності, конкурентоспроможності та результативності діяльності суб'єкта господарювання. Наголошено на необхідності гнучкого поєднання різних стилів лідерства залежно від умов функціонування підприємства та рівня розвитку його потенціалу. Визначено перспективи подальших досліджень у напрямі формування лідерства в мультикультурному та глобалізованому бізнес-середовищі.

Ключові слова: лідерство; управління потенціалом підприємства; трансформаційне лідерство; інноваційне лідерство; дистрибутивне лідерство; ситуаційне лідерство; конкурентоспроможність.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN MANAGING THE POTENTIAL OF A MODERN ENTERPRISE

Abstract. The theses examine the role of leadership in the system of managing the potential of a modern enterprise within a dynamic and competitive business environment. It is substantiated that leadership serves as an integrating factor in the realization of human, intellectual, innovative, and organizational potential of an enterprise, ensuring the alignment of strategic goals with personnel capabilities. The essence of transformational, innovative, distributed, and situational leadership is revealed as managerial approaches that contribute to increasing adaptability, competitiveness, and overall performance of a business entity. Emphasis is placed on the necessity of a flexible combination of different leadership styles depending on the operating conditions of the enterprise and the level of its potential development. Prospects for further research are identified in the area of leadership formation within a multicultural and globalized business environment.

Keywords: leadership; enterprise potential management; transformational leadership; innovative leadership; distributed leadership; situational leadership; competitiveness.

У сучасних умовах динамічного, висококонкурентного та невизначеного ринкового середовища ефективне управління потенціалом підприємства набуває стратегічного значення та стає визначальним чинником його довгострокової конкурентоспроможності, економічної безпеки й стійкого розвитку. Глобалізаційні процеси, цифрова трансформація економіки, посилення інноваційної складової бізнесу та зростання вимог до якості управлінських рішень зумовлюють необхідність комплексного підходу до формування та реалізації потенціалу підприємства. Попри наявність значної кількості суб'єктів господарювання, лише частина з них демонструє стабільне зростання, ефективну адаптацію до змін і успішну інтеграцію у світові ринки, тоді як інші стикаються з кризовими явищами та втратою конкурентних позицій. У цьому контексті лідерство виступає ключовим інструментом мобілізації, розвитку та результативного використання організаційного потенціалу. [1]

Лідерство як соціально-управлінський феномен безпосередньо впливає на формування, накопичення та ефективне використання кадрового, інтелектуального, інноваційного й організаційного потенціалу підприємства. Саме через механізми лідерського впливу забезпечується узгодження індивідуальних і групових інтересів із довгостроковими стратегічними цілями організації. Лідер сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку корпоративної культури, заснованої на довірі та відповідальності, оперативному врегулюванню конфліктів і підвищенню мотивації персоналу до досягнення спільних результатів [2]. Відтак лідерство пронизує всі функції менеджменту – планування, організацію, мотивацію та контроль – і виступає інтегруючим

чинником системи управління потенціалом підприємства, забезпечуючи синергію ресурсів і можливостей.

У контексті управління потенціалом підприємства лідерські компетентності доцільно розглядати як системну сукупність знань, умінь, навичок і особистісних характеристик керівника, що забезпечують ефективну мобілізацію та розвиток людського, інтелектуального й організаційного потенціалу. Вони визначають здатність менеджера консолідувати команду, узгоджувати індивідуальні можливості працівників із стратегічними цілями підприємства та забезпечувати результативну реалізацію його ресурсів в умовах змінного середовища. На відміну від традиційних управлінських функцій, зосереджених переважно на координації та контролі, лідерські компетентності орієнтовані на формування мотиваційного середовища, розвиток ініціативності персоналу та створення передумов для повної реалізації потенціалу працівників і організації в цілому [3].

У межах сучасних концепцій управління потенціалом підприємства доцільно виокремити кілька типів лідерства, які по-різному впливають на розвиток організаційних можливостей [4]:

Трансформаційне лідерство орієнтоване на формування стратегічного бачення розвитку підприємства, визначення його місії та довгострокових орієнтирів. Лідер цього типу не лише окреслює напрями змін, а й формує ціннісну основу діяльності організації, стимулює автономію працівників, поєднуючи її з високим рівнем відповідальності за результати. Через особистий приклад, харизматичний вплив, підтримку ініціативності та розвиток довіри трансформаційний лідер сприяє зростанню інтелектуального, креативного та духовно-ціннісного потенціалу підприємства, забезпечуючи його стратегічну гнучкість.

Інноваційне лідерство спрямоване на активізацію творчого потенціалу персоналу, стимулювання генерації нових ідей та впровадження інноваційних продуктів, послуг і управлінських рішень. Його ключовою метою є створення організаційного середовища, у якому підтримуються експериментування, обмін знаннями та безперервне навчання. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до зовнішніх викликів, зміцненню його конкурентних переваг і формуванню інноваційної культури як складової стратегічного потенціалу.

Дистрибутивне лідерство передбачає розподіл лідерських функцій між членами колективу та децентралізацію процесу прийняття управлінських рішень. У цьому випадку лідерство не зосереджується виключно на формальній посаді керівника, а стає характеристикою організаційної взаємодії. Такий підхід сприяє розвитку управлінського й професійного потенціалу працівників, розширенню зон їх відповідальності, підвищенню рівня залученості до досягнення стратегічних цілей і формуванню культури партнерства та співучасті.

Ситуаційне лідерство ґрунтується на гнучкій адаптації стилю управління до конкретних умов діяльності підприємства, рівня складності завдань і ступеня професійної зрілості персоналу. Ефективність цього підходу визначається здатністю керівника здійснювати комплексний аналіз ситуації, оцінювати компетентність, мотивацію та готовність працівників до самостійних дій і відповідно обирати оптимальні інструменти впливу. Така адаптивність сприяє більш повному розкриттю потенціалу окремих працівників і команди в цілому.

Водночас жоден стиль лідерства не є універсальним або однаково ефективним за будь-яких умов. Його результативність залежить від специфіки організаційного середовища, галузевих особливостей, стадії життєвого циклу підприємства та характеру стратегічних цілей. Особиста поведінка керівника, рівень його професійної компетентності, стратегічне мислення та ціннісні орієнтири формують еталон управлінської культури, що впливає на формування відповідальної та результатноорієнтованої поведінки персоналу [5]. Через механізми позитивного прикладу та визнання досягнень працівників лідер стимулює їх до саморозвитку та підвищення ефективності діяльності.

Отже, лідерство є однією з ключових рушійних сил управління потенціалом підприємства, оскільки забезпечує консолідацію матеріальних і нематеріальних ресурсів, розвиток людського капіталу, формування інноваційних можливостей і досягнення стратегічних цілей організації. У сучасних умовах особливої актуальності набуває дослідження механізмів формування ефективного лідерства в багатонаціональних і мультикультурних колективах, що функціонують у глобалізованому бізнес-середовищі, а також розроблення інструментарію оцінювання його впливу на рівень розвитку потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Байрамова О. В., Андрончик Ю. М., Йохна М. А. Роль ефективного лідера у сучасному менеджменті: навички та властивості. *Ефективна економіка*. 2024. No 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.32>.
2. Ріяко Є. Вплив лідерства на ефективність роботи команди. *Юридична газета*. 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/vpliv-liderstva-na-efektivnist-roboti-komandi.html> (дата звернення: 19.02.2026).
3. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. Том 4 (№ 18). С. 131-142. URL: <https://doi.org/10.32750/2025-0411> (дата звернення: 28.12.2025).
4. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>.
5. Онищенко О. А., Дегтярєва К. М. Ролі команди та методи подолання конфліктів. *Modern Trends in the Development of Economy, Technology and Industry: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference*. International Scientific Unity. January 7-9, 2026. Toronto, Canada. С. 255-258. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2026/01/Toronto_Canada_07.01.26.pdf (дата звернення: 21.02.2026).

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Oksana Onyshchenko

PhD in Public Administration, Associated Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
Management of Organizations and Logistics
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Кобріна Анастасія Віталіївна

студентка факультету менеджменту
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Anastasia Kobrina

student of the Faculty of Management
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЕЛІТ ТРАНС»

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві ПП «Еліт Транс». Проаналізовано організаційну структуру логістичної системи, методи планування та контролю руху вантажів, а також оптимізацію транспортних і складських операцій. Висвітлено ключові показники ефективності логістики та запропоновано шляхи підвищення продуктивності транспортно-логістичної діяльності.

Ключові слова: логістика, управління логістичними процесами, транспортна система, оптимізація.

MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN AN ENTERPRISE: THE CASE OF ELIT TRANS

Abstract. The article discusses the main aspects of logistics process management at Elit Trans. It analyzes the organizational structure of the logistics system, methods of planning and controlling cargo movement, as well as the optimization of transport and warehousing operations. Key indicators of logistics efficiency are highlighted and ways to improve the productivity of transport and logistics activities are proposed.

Keywords: logistics, logistics process management, transport system, optimization.

Логістика сьогодні є стратегічною складовою управління будь-яким сучасним підприємством, оскільки вона забезпечує безперебійну координацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Ефективне управління логістикою дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, скоротити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів. ПП «Еліт Транс» спеціалізується на наданні комплексних транспортно-логістичних послуг, що включають перевезення вантажів різного призначення як всередині України, так і на міжнародних маршрутах. Основною метою підприємства є організація ефективного, надійного та економічного руху вантажів, що забезпечує своєчасне задоволення потреб клієнтів і підвищення рентабельності діяльності. Для досягнення цих цілей підприємство застосовує системний підхід до управління логістичними процесами, що охоплює планування перевезень, організацію транспортної діяльності та контроль складських операцій. Значну увагу приділено оптимізації маршрутів, раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

З метою комплексної оцінки управління логістичними процесами ПП «Еліт Транс» здійснено дослідження організаційних та функціональних аспектів логістичної діяльності підприємства. Організаційна структура логістичної системи ПП «Еліт Транс» побудована за централізованим принципом, що дозволяє координувати всі логістичні процеси та контролювати їх ефективність. Директор підприємства здійснює загальне керівництво логістичною діяльністю та координує роботу основних підрозділів, серед яких транспортний відділ, складський відділ, відділ планування та контролю перевезень. Така структура дозволяє забезпечувати чіткий розподіл відповідальності, прискорювати процес прийняття рішень та оперативно реагувати на зміни в замовленнях клієнтів чи умовах ринку. Логістична система підприємства включає комплекс операцій, що забезпечують рух вантажів від постачальника до кінцевого споживача, контроль якості послуг та взаємодію з усіма учасниками ланцюга поставок [1]. Завдяки централізованому управлінню забезпечується оперативне планування перевезень та раціональне використання транспортних і складських ресурсів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі та оптимізувати маршрути доставки. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій і своєчасному виконанню замовлень.

Управління логістичними процесами в ПП «Еліт Транс» передбачає системний підхід, який охоплює планування перевезень, організацію транспортної діяльності, управління складськими операціями та оцінку ефективності всіх логістичних процесів. Планування перевезень здійснюється з урахуванням маршрутів, часу доставки, типу транспорту та специфіки вантажу, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшувати витрати. Організація транспортної діяльності включає контроль за технічним станом автотранспорту, планування навантаження та розподілу транспорту по замовленнях, а також контроль витрат пального та часу. Складські операції зосереджені на прийманні, сортуванні, зберіганні та відвантаженні вантажів, при цьому підприємство активно впроваджує сучасні технології обліку та автоматизації складських процесів. Оцінка ефективності логістики здійснюється через ключові показники, такі як середній час доставки, рівень виконання замовлень, коефіцієнт використання транспорту та складських площ, а також вартість логістики на одиницю вантажу. Системний підхід та використання сучасних технологій дозволяють ПП «Еліт Транс» підвищувати ефективність логістичних операцій і своєчасність виконання замовлень. Це забезпечує зменшення витрат, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Подальші заходи з автоматизації та оптимізації маршрутів сприятимуть додатковому підвищенню продуктивності й надійності логістичної системи.

Для підвищення ефективності логістики ПП «Еліт Транс» впроваджує сучасні ІТ-системи та методи управління транспортом і складом. Це дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі, контролювати строки доставки, оптимізувати маршрути з урахуванням трафіку та терміновості замовлень, а також планувати ресурси складу на основі попиту. Групування вантажів забезпечує економію транспорту та підвищує ефективність логістичних операцій [2].

Ланцюг логістичних операцій у ПП «Еліт Транс» можна схематично уявити як послідовність: постачальник → склад → транспорт → клієнт → зворотній зв'язок. Така система дозволяє відстежувати рух вантажів на всіх етапах, контролювати якість послуг та своєчасно реагувати на будь-які відхилення від плану. Застосування комплексних заходів оптимізації, таких як маршрутне планування, контроль витрат пального, автоматизація складських операцій та групування вантажів, дозволяє підприємству скоротити витрати на перевезення до 10% і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Впровадження сучасних ІТ-рішень і оптимізаційних заходів сприяє підвищенню продуктивності та надійності логістичної системи. Підприємство здатне більш гнучко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Подальша автоматизація процесів і удосконалення управлінських рішень забезпечить додаткове зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності ПП «Еліт Транс».

Управління логістикою ПП «Еліт Транс» базується на системному підході та комплексному контролі всіх етапів руху вантажів. Впровадження сучасних ІТ-рішень та аналітичних інструментів дозволяє підвищити продуктивність, покращити якість обслуговування клієнтів та зменшити витрати. Подальший розвиток логістичної діяльності підприємства передбачає впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками, інтеграцію складських і транспортних систем та прогнозування попиту на основі великих даних. Такий підхід забезпечує ПП «Еліт Транс» конкурентні переваги, підвищує ефективність управління логістикою та дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринку.

Управління логістичними процесами ПП «Еліт Транс» базується на системному підході та комплексному контролі всіх етапів руху вантажів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Використання сучасних інформаційних технологій, оптимізація маршрутів, планування ресурсів складу та групування вантажів забезпечують своєчасну доставку, економію транспортних витрат і підвищення продуктивності логістичних операцій. Подальший розвиток логістики підприємства передбачає впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками та аналітичних інструментів прогнозування попиту, що гарантує конкурентні переваги та стійкий розвиток ПП «Еліт Транс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40>
2. Канищев І. А. Актуальні питання управління логістичними процесами на підприємстві. *Класичний приватний університет*. 2024. №4. С. 8-12. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-2>
3. Smerichevska, S. V., Prodanova, L. V., & Yakushev, O. V. (2024). Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 26. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>

4. Wang, Z., Gao, L., & Wang, W. (2025). The impact of supply chain digitization and logistics efficiency on competitiveness of industrial enterprises. *International Review of Economics & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103759>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Гордієнко Максим Віталійович – студент групи 1Л-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: gordienko9407@gmail.com

Nechyporenko Tetiana – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Gordienko Maksym – student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: gordienko9407@gmail.com

SYSTEMATIZATION OF PRINCIPLES FOR ASSESSING ENTERPRISE POTENTIAL

Oles Honchar Dnipro National University

Abstract. *The article is devoted to the analysis of the principles of assessing the potential of an enterprise in the conditions of modern turbulence and martial law in Ukraine. The need for the transformation of traditional approaches with the inclusion of strategic orientation, predictive orientation and the principle of resilience, which ensures the adaptability and stability of the enterprise, is substantiated. The presented systematization of principles serves as a tool for integrating potential assessment into the process of strategic management of enterprise development.*

Keywords: *enterprise potential, potential assessment, strategic management, resilience, adaptability, enterprise development.*

The relevance of creating a development strategy for modern Ukrainian enterprises in today's conditions is extremely high, since they operate in conditions of multidimensional turbulence. Full-scale war, the introduction of martial law, significant destruction of infrastructure, limited access to resources, frequent power outages and disruptions to logistics chains create an extremely complex external environment. In these conditions, enterprises cannot rely only on traditional approaches to planning and management; to ensure survival and sustainable development, a systemic and adaptive strategy based on an assessment of the enterprise's potential is needed. Assessing the potential of an enterprise today is transforming from an isolated analytical procedure into a key tool for forming and substantiating a development strategy. It allows taking into account not only internal resources and operational efficiency, but also external challenges, including the personnel crisis, shortage of qualified specialists, limited supply capabilities and energy instability.

In addition, modern approaches to assessing potential allow enterprises to proactively respond to crisis factors, predict possible risks and determine strategies for their minimization. This creates the basis for more flexible management in conditions of high uncertainty, allows you to optimize the use of limited resources and form development strategies that take into account both socio-economic and technological aspects, as well as the need to adapt to military and crisis circumstances. As a result, the integration of potential assessment into strategic planning becomes not only desirable, but also a critically necessary condition for ensuring the sustainability and development of modern Ukrainian enterprises.

At the same time, the complexity of the modern environment and the multiplicity of crisis factors indicate that traditional principles of assessing the potential of an enterprise are insufficient for comprehensive strategic planning. Enterprises operating in conditions of martial law, lack of qualified personnel, limited energy supply and disrupted logistics chains require approaches that take into account not only available resources and financial indicators, but also flexibility, adaptability and the ability to quickly respond to external challenges. This creates the prerequisites for the conceptual expansion of traditional assessment methods, when they begin to perform not only an analytical, but also a strategic function, becoming a tool for substantiating and forming long-term directions of enterprise development. Such a transition from a classical to an integrated approach forms a natural bridge to the discussion of new principles of assessing the potential of an enterprise and methods of their application in conditions of modern turbulence.

Since the assessment of the potential of an enterprise should perform not only the function of fixing its current state, but also contribute to the identification and use of opportunities for targeted development in the long term, it is advisable to expand the traditional set of principles. The new principles should ensure the strategic orientation of the assessment, integrate it into the enterprise development management system and form the basis for making informed decisions on increasing the competitiveness and sustainability of the organization. The principle of strategic orientation of enterprise potential assessment is fundamental, since without comparing the results with long-term goals, the assessment loses its practical value for development management. Using this principle allows you to identify strategic gaps between available resources and desired

development guidelines, focus on critically important indicators and avoid excessive detail, ensuring the strategic significance of the assessment. At the same time, ensuring the interpretability and internal consistency of the results allows you to integrate analytical conclusions into practical management decisions, forming an information basis for strategic planning and monitoring the effectiveness of capacity-building measures.

The principle of predictive orientation and comprehensive integration of resource, functional and strategic aspects emphasizes the systemic nature of the enterprise's potential. Assessment according to these principles allows us to consider the enterprise as a holistic system capable of implementing a development strategy through the coordinated strengthening of all its components. This is especially relevant in conditions of limited resources, when the development of individual components of the potential without taking into account systemic interdependence can lead to imbalances and loss of strategic effectiveness.

Modern Ukrainian enterprises operate in an extremely complex and unpredictable environment, marked by martial law, destruction of production and logistics infrastructure, shortages of financial and labor resources, frequent power outages, and increased operational risks. In such conditions, assessing potential must go beyond traditional analysis and take into account the organization's ability to maintain functional resilience, adapt to change, and recover from crises. The principle of resilience becomes critically important in this context. It involves assessing the ability of an enterprise to counteract destabilizing influences, maintain critical functions, and recover from shocks without losing strategic orientation. The integration of this principle into the system of assessing potential allows for the formation of development strategies that not only ensure growth, but also increase the viability and stability of the enterprise in an extremely dynamic and crisis environment. The systematization of the principles of assessing the enterprise's potential is given in Table 1.

Table 1: Systematization of principles for assessing enterprise potential

№	Evaluation principle	Characteristic
<i>General scientific principles</i>		
1	Systematics	forming a holistic view of the potential of the enterprise as an interconnected multi-level system
2	Integrity	avoiding fragmentation of assessment and ensuring a coherent vision of potential as a single management object
3	Complexity	taking into account resource, functional, organizational and strategic components of potential
4	Multi-aspects	analysis of potential from various managerial, economic and strategic positions
5	Scientific	application of sound methods and assessment models, which increases the reliability of management conclusions.
6	Accuracy and validity	minimizing subjectivity and errors in the evaluation process
7	Independence and objectivity	ensuring the impartiality of assessment results as the basis for management decisions.
<i>Principles of organizing the evaluation process</i>		
1	Consistency	synchronization of evaluation goals, methods and results with the management needs of the enterprise
2	Optimalities	achieving a balance between the depth of analysis and the cost of resources for conducting the assessment
3	Variability	the possibility of using alternative assessment methods and scenarios depending on the operating conditions
4	Cost-effectiveness of the evaluation process	excess of the management effect of the assessment over the costs of its implementation
5	Discretions	the possibility of conducting evaluations at specific management stages, taking into account the strategic cycle
6	Operational efficiency	timely receipt of assessment results for making management decisions
7	Current events	compliance of indicators and assessment methods with the current operating conditions of the enterprise
8	Time consistency	ensuring correct comparison of assessment results over time

9	Individuality	changing the evaluation system according to the specifics of the enterprise, industry and stage of development
<i>Strategically oriented principles of potential assessment</i>		
1	Strategic focus	subordinating the process of assessing the potential of an enterprise to long-term goals and strategic guidelines for its development
2	Strategic significance of indicators	selection and use of such indicators for assessing potential that directly affect the implementation of the enterprise's development strategy
3	Institutionalization of results	formalized consolidation of the results of the assessment of the enterprise's potential in internal regulations, procedures and management practices
4	Interpretability of results	ensuring the clarity, visibility and logical structure of the results of assessing the enterprise's potential for management entities
5	Internal consistency of the scorecard	avoiding duplication, contradictions and imbalances in the system of indicators, their logical and functional interrelationship
6	Predictive orientation	using the results of assessing the enterprise's potential to substantiate possible development scenarios and choose strategic alternatives
7	Comprehensive integration	a coordinated combination of resource, functional, organizational and strategic aspects of the enterprise's potential in a single assessment system
8	Resilience	assessing the ability of an enterprise's potential to maintain functional capacity, adapt to crisis impacts and recover from destabilizing events without losing its strategic focus on development

Source: summarized and systematized by the author

Therefore, assessing the potential of an enterprise is not only an analytical tool for recording the current state of resources and efficiency of activities, but also a strategic mechanism that ensures the formation and justification of a long-term development strategy. Traditional principles of assessment require transformation and conceptual expansion to take into account the dynamism of the external environment, limited resources and increased risks characteristic of modern Ukrainian enterprises, especially in conditions of martial law. Systematization of the principles of assessing the potential of an enterprise allows us to identify key areas that ensure strategic focus, the significance of indicators, consistency and integration of assessment, predictive orientation and institutionalization of results. Particular attention is paid to the principle of resilience, which determines the ability of an enterprise to resist external and internal destabilizing influences, maintain critically important functions and recover from crisis situations without losing strategic focus. The inclusion of this principle in the potential assessment system is especially relevant in conditions of high uncertainty, destruction of infrastructure, resource shortage and personnel crisis.

Thus, the conceptual expansion of the system of principles for assessing potential and including the principle of resilience forms the basis for adaptive and strategically oriented management of enterprise development, which is critically important for ensuring long-term competitiveness and sustainability in difficult and crisis conditions.

REFERENCES

1. Roskladka, N. O., & Vivsiuk, I. O. (2021). Metodichni pidkhody do otsiniuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Methodological approaches to assessing the economic potential of a hotel enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (34). DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-19
2. Sas, I. S., Sas, O. O., & Sliusiar, K. V. (2025). Kompleksnyi pidkhid do otsinky potentsialu pidpriemstva [A comprehensive approach to enterprise potential assessment]. *Vcheni zapysky*, 38(1), 146-155. DOI: 10.33111/vz_kneu.38.25.01.12.082.088

Valeriy Chychotka, third-level (educational and scientific) student, Oles Honchar Dnipro National University, Dnipro, Ukraine, e-mail: chychotka_valeriy@meta.ua

Чичотка Валерій Валентинович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро, Україна, e-mail: chychotka_valeriy@meta.ua

EXPANDING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY BEYOND A SINGLE SECTOR

Graduate student, Taurida V. I. Vernadsky National University

Abstract. *The paper examines the transformation of corporate social responsibility (CSR) into a broader framework of intersectoral social responsibility that integrates business, government, and civil society cooperation. It substantiates that cross-sectoral partnerships enhance the social impact of CSR initiatives by combining financial resources, regulatory mechanisms, and civic engagement to address complex socio-economic and environmental challenges. The study concludes that institutionalized collaboration and standardized evaluation mechanisms are essential for converting CSR from isolated corporate initiatives into a systemic instrument of sustainable development.*

Keywords: corporate social responsibility; intersectoral partnership; sustainable development.

Corporate social responsibility (CSR) in contemporary conditions is evolving from purely corporate strategies to a broader conceptual framework encompassing interaction among different sectors of society – business, government, and civil society organizations. This approach is referred to as intersectoral social responsibility, as it emphasizes the need to coordinate actions and resources across various domains to address complex social, economic, and environmental challenges. This model goes beyond the traditional understanding of CSR as voluntary corporate initiatives and establishes social responsibility as a systemic element of economic and social policy.

In academic literature, corporate social responsibility is interpreted as a strategic component of enterprise activity aimed at creating shared value for both business and society. Research indicates that CSR represents a managerial practice that enhances organizational performance through balancing profitability and social welfare. This ensures competitiveness and strengthens the impact on socio-economic development. The strategic role of CSR becomes particularly evident under crisis conditions, where social support and community engagement serve as integral elements of sustainable development [1].

The concept of intersectoral social responsibility is grounded in the idea that effective solutions to societal problems are impossible without synergy of resources and competencies among various stakeholders. This is particularly relevant in the context of the global Sustainable Development Goals and the growing role of business as an active social agent. It is emphasized that the implementation of CSR strategies should be aligned with public policies and civic initiatives, enabling the formation of broader networks of influence and enhancing the social effectiveness of projects [2].

Within the framework of intersectoral social responsibility, the principle of partnership is central. It is not limited to corporate–government agreements but includes a wide range of stakeholders – local communities, non-governmental organizations, professional associations, and international institutions. Such a model makes it possible to combine financial resources, technologies, and managerial competencies to address socially significant issues that lie beyond traditional business interests.

Research analysis indicates that intersectoral partnership enhances the positive impact of CSR in the fields of education, healthcare, environmental protection, and social inclusion. Joint initiatives of business, government, and civil society can simultaneously address structural problems: business provides financial and organizational resources, the state establishes regulatory frameworks and incentive mechanisms, and civil society organizations represent the interests of vulnerable population groups. This approach increases public trust in corporate initiatives and strengthens social cohesion [3–4].

According to contemporary studies, the implementation of CSR within the context of intersectoral responsibility not only contributes to achieving corporate objectives but also stimulates innovation and sustainable development. It has been found that integrating CSR

into corporate strategies can act as a catalyst for innovative activity, as the aspiration to solve complex social problems encourages companies to seek new solutions and approaches [5].

Additionally, it should be emphasized that intersectoral partnership transforms CSR from a reputational positioning tool into a structural mechanism of collective management of societal risks. Modern research highlights that long-term institutional capacity for recovery and development of territories is formed precisely under conditions of multilevel interaction, since cooperation among business, public authorities, and non-governmental organizations enables the integration of financial resources, managerial competencies, and social capital. In particular, recent studies note that integrating CSR into co-creation models increases the measurability of social impact and facilitates the scaling of successful practices in education, healthcare, and environmental modernization.

Despite the evident advantages of intersectoral social responsibility, significant challenges remain that require a systemic approach. First, the absence of harmonized standards and cooperation models may lead to excessive fragmentation of initiatives, when individual CSR programs are implemented without centralized monitoring or effectiveness assessment. This creates risks of resource misallocation and failure to achieve the desired social outcomes.

Second, in business management practice there is still a varying level of understanding of social responsibility among companies, which is reflected in the uneven implementation of CSR programs. Some enterprises consider CSR solely as a tool of image marketing or philanthropy, while others integrate social initiatives into the core of their business strategy. Overcoming this gap requires the active involvement of governmental incentive mechanisms, reporting standards, and independent performance evaluations.

It should also be noted that intersectoral social responsibility opens new opportunities for the sustainable development of communities and regions, as it promotes the active involvement of local stakeholders in decision-making processes and the implementation of socially significant projects. This enhances societal adaptability to contemporary challenges and contributes to the formation of long-term partnership relations that extend beyond short-term corporate initiatives.

Thus, intersectoral social responsibility expands the traditional scope of corporate social responsibility by incorporating cooperation among business, public authorities, and civil society to achieve socio-economic and environmental objectives. This approach strengthens the effectiveness of CSR measures, creates additional social value, and significantly enhances the social impact of corporate strategies. At the same time, realizing the potential of this model requires standards, performance evaluation mechanisms, and transparent interaction among all stakeholders, enabling the transformation of corporate social responsibility from a set of isolated initiatives into an effective instrument of sustainable development.

REFERENCES

1. Ломачинська, І. А., Халеева, Д. В., & Шмагіна, В. В. (2023). Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки та соціальної інклюзії. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21/2(51), 75–96. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2\(51\).274364](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274364)
2. Тульчинський, Р. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність у контексті цілей сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*, 2(29), 23–35. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-23-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-23-35)
3. Bui, T. M. C., & Fifka, M. (2025). From adversaries to allies: cross-sector partnerships for sustainability between businesses and civil society organisations – a systematic literature review and future research avenues. *Manag Rev Q.* <https://doi.org/10.1007/s11301-025-00573-x>
4. Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business and Society*, 60, 1216–52. <https://doi.org/10.1177/0007650320935015>
5. Wang, M., Zhu, C. J., & Dowell, G. (2021). Does corporate social responsibility drive firm innovation? The moderating role of corporate governance. *Journal of Business Ethics*, 169(1), 129–144. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04353-8>

Kuznietsov Vladyslav, Graduate student,
Taurida V. I. Vernadsky National University, Kyiv,
Ukraine virtualstreet07@gmail.com

ЛОГІСТИЧНІ КОНЦЕПЦІЇ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено роль логістичних концепцій у системі стратегічного управління підприємством на прикладі ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ». Визначено значення інтеграції логістичного інструментарію в загальну стратегію розвитку суб'єкта господарювання та обґрунтовано вплив сучасних логістичних підходів на оптимізацію витрат і підвищення ринкової стійкості підприємства в умовах динамічного середовища.

Ключові слова: логістична діяльність, стратегічне управління, конкурентоспроможність, логістичний менеджмент

Abstract

The article examines the role of logistics concepts in the strategic management system of an enterprise using the example of PROMAVTOMATIKA VINNITSA LLC. The importance of integrating logistics tools into the overall development strategy of a business entity is determined, and the impact of modern logistics approaches on cost optimization and increasing the market stability of an enterprise in a dynamic environment is substantiated.

Keywords: logistics activities, strategic management, competitiveness, logistics management

Вступ

В умовах зростаючої конкуренції та прискореної трансформації ринкових умов, ефективність діяльності підприємств дедалі більше залежить від оптимізації логістичних процесів та інтеграції їх у систему стратегічного управління. Обмеженість ресурсів, нестабільність постачань та коливання попиту створюють комплексні виклики для сталого розвитку сучасних компаній. Традиційні методи управління, що не враховують ці фактори, призводять до підвищення логістичних витрат, зниження продуктивності та втрати конкурентних позицій.

У цьому контексті логістичні концепції набувають стратегічного значення, виступаючи інструментом забезпечення ефективності та гнучкості підприємства. Для ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» впровадження сучасних логістичних підходів дозволяє оптимізувати управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками, підвищити прозорість операцій та створити основу для адаптивного реагування на зміни ринкового середовища. Використання комплексних логістичних систем та інтеграція їх у стратегію управління забезпечує не лише економію ресурсів, а й зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження

Реалізація логістичних концепцій у системі стратегічного управління ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» постає як інтегрована модель, що потребує системної конвергенції виробничих, інформаційних та сервісних потоків. Враховуючи специфіку підприємства як виробника електротехнічної продукції, ключовим детермінантом стратегічного успіху виступає механізм гармонізації логістичних ланцюгів із загальною бізнес-стратегією [1]. Це базується на принципах наскрізної видимості (Supply Chain Visibility) та управлінні запасами високої номенклатурної складності у реальному часі, що дозволяє сформулювати стратегічну резильєнтність підприємства до екзогенних шоків ринку енергетики та автоматизації [2].

Система стратегічного управління логістикою на прикладі аналізованого суб'єкта господарювання постає як складна адаптивна структура, спрямована на ревіталізацію економічної стійкості через мінімізацію деструктивних наслідків розривів у постачанні комплектуючих. Функціонування такої системи базується на діагностиці логістичних індикаторів та трансформації оперативних цілей у

динамічну модель стратегічного мислення. У контексті діяльності ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ», вибір конкретних управлінських рішень детермінується:

- ступенем інтеграції інноваційних логістичних концепцій (Lean, JIT) у виробничий цикл;
- рівнем адаптивності ланцюгів постачання до технологічних трансформацій у галузі електротехніки;
- здатністю менеджменту імплементувати предиктивні методи управління товарними потоками;
- рівнем цифровізації взаємодії з контрагентами для створення єдиного інформаційного простору [3].

Ефективне використання логістичного інструментарію як вектора забезпечення конкурентоспроможності підприємства потребує переходу від традиційного адміністрування до інтелектуального логістичного контролінгу. Для ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» це передбачає константний сканінг динаміки ринку та внутрішнього стану виробничих систем за допомогою:

- методів інтелектуального аналізу поточкових процесів для ідентифікації «вузьких місць»;
- сценарного моделювання попиту на енергоефективне обладнання та системи автоматизації;
- впровадження хмарних технологій координації складської та транспортної логістики;
- використання предиктивної аналітики для оптимізації витрат на логістичне обслуговування [4].

Аналіз господарської діяльності ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» засвідчує, що впровадження сучасних логістичних концепцій у систему стратегічного управління виступає важливим чинником підвищення ефективності функціонування підприємства. Реалізація концептуальних засад інтегрованої логістики сприяє оптимізації управління запасами, узгодженню поточкових процесів та зниженню сукупних логістичних витрат. Водночас поєднання стратегічних цілей розвитку з логістичними механізмами їх реалізації дозволяє трансформувати логістику з операційної функції у стратегічний інструмент формування конкурентних переваг.

Отже, імплементація логістичних концепцій у систему стратегічного управління ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує рівень керованості ресурсними потоками та створює передумови для довгострокового зміцнення ринкових позицій підприємства.

Висновки

Таким чином, логістичні концепції в системі стратегічного управління підприємством набувають системоутворюючого значення. Їх практична реалізація на прикладі ТОВ «ПРОМАВТОМАТИКА ВІННИЦЯ» підтверджує, що інтеграція логістичних підходів у стратегічну парадигму розвитку дозволяє забезпечити збалансованість матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, підвищити ефективність використання ресурсів і зміцнити конкурентоспроможність. Саме стратегічна орієнтація логістики формує основу для сталого розвитку підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гаврильченко, О. В. (2023). Аналіз управління логістичними ланцюгами постачань у контексті стратегічного розвитку бізнес-процесів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 128–132. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-20>
2. Кужель В. (2025). Логістичне управління підприємствами на основі сталого розвитку. *Збірник наукових праць «Наукові записки»*, 40 (3), 83–99. http://doi.org/10.33111/vz_kneu.40.25.03.08.053.059
3. Хархаліс І. М. (2024). Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. *Підприємництво і торгівля*, 43, 13–27. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>
4. Терещенко С. І., Євтушенко А. М. (2024). Supply chain logistics: Management and optimization. *Journal of Strategic Economic Research*, (6), 207–214. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.21>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Паровой Олексій Петрович – студент групи ІЛ-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: alyoshaparovoj@gmail.com

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Parovoi Oleksii P. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: alyoshaparovoj@gmail.com

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРАНСПОРТНО-СКЛАДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ТД «ВПОЛІ»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено особливості підвищення ефективності транспортно-складської діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ТД «ВПОЛІ». Проаналізовано ключові фактори оптимізації перевезень і зберігання вантажів, а також роль сучасних цифрових рішень у підвищенні продуктивності логістичних процесів. Обґрунтовано вплив впровадження інформаційних технологій на скорочення витрат і підвищення оперативності транспортно-складських операцій у сучасному бізнес-середовищі.

Keywords: транспортно-складська діяльність, логістична оптимізація, цифрові технології, ефективність процесів

Abstract

The article examines the features of improving the efficiency of transport and warehousing activities of an enterprise using the example of LLC "TH "VPOLI". It analyzes the key factors for optimizing the transportation and storage of goods, as well as the role of modern digital solutions in increasing the productivity of logistics processes. It substantiates the impact of the introduction of information technologies on reducing costs and increasing the efficiency of transport and warehousing operations in the modern business environment.

Keywords: transport and warehousing activities, logistics optimization, digital technologies, process efficiency

Вступ

У сучасних реаліях ринкової нестабільності та зростаючої конкуренції, успішне функціонування підприємств безпосередньо залежить від раціональної організації їхньої внутрішньої логістики. Для ТОВ «ТД «ВПОЛІ» гостро постає проблема синхронізації процесів переміщення та зберігання товарів, оскільки обмеженість ресурсів і непередбачуваність попиту вимагають пошуку нових резервів продуктивності. Недосконалість існуючих підходів до логістичного управління призводить до надмірних експлуатаційних витрат, що негативно позначається на загальних фінансових результатах діяльності суб'єкта господарювання.

Саме тому підвищення ефективності транспортно-складської діяльності стає пріоритетним завданням для зміцнення ринкових позицій компанії. Оптимізація взаємодії між складським господарством та транспортними підрозділами дозволяє перетворити розрізнені операції на цілісну систему контролю товарних потоків. Впровадження прогресивних методів планування та моніторингу в практику ТОВ «ТД «ВПОЛІ» забезпечує прискорення оборотності запасів, зниження логістичних витрат і підвищення якості обслуговування кінцевих споживачів.

Результати дослідження

Ефективність функціонування транспортно-складської системи ТОВ «ТД «ВПОЛІ», як інтегрованої логістичної одиниці, потребує системної конвергенції операційних процесів зберігання та транспортування вантажів, що спрямовані на оптимізацію витратних характеристик підприємства. Ключовим детермінантом розвитку тут виступає механізм координації потоків, що базується на принципах логістичної синхронізації: наскрізному контролі товарного руху, раціоналізації складських площ та інтенсифікації використання транспортного парку [1]. Індивідуалізація підходів до управління вантажопереробкою, поєднана з методологією системного аналізу, дозволяє не лише мінімізувати логістичні витрати, а й сформулювати стратегічну резильєнтність транспортно-складського комплексу, що є фундаментальною умовою зміцнення конкурентних переваг підприємства.

Система логістичного забезпечення в ТОВ «ТД «ВПОЛП» постає як складна адаптивна модель, що інтегрує взаємопов'язані елементи складської інфраструктури та транспортних ланцюгів для мінімізації часових розривів при обробці замовлень. Функціонування такої системи базується на безперервному моніторингу пропускну здатності складів та діагностиці ефективності маршрутизації. У контексті сучасної економічної парадигми, ключові компоненти транспортно-складської діяльності – об'єкти зберігання, рухомий склад та логістичний персонал – трансформуються у динамічну структуру, що потребує високого рівня управлінської флексibility.

Вибір конкретних рішень щодо підвищення продуктивності вказаних процесів у ТОВ «ТД «ВПОЛП» детермінується:

- специфікою методів вантажопереробки, що інтегруються у складську систему;
- рівнем адаптивності транспортної моделі до коливань ринкового попиту;
- здатністю менеджменту оперативно імплементувати раціональні схеми розміщення товарних запасів;
- ступенем інтеграції складських операцій у загальний логістичний цикл підприємства [4].

Очевидно, що підвищення ефективності транспортно-складської діяльності не може обмежуватися виключно традиційними методами економії. Воно має базуватися на системному підході, що включає константну діагностику внутрішнього стану логістичної системи за допомогою:

- методів поглибленого аналізу оборотовості складських запасів (ABC/XYZ-аналіз);
- стратегічного контролінгу витрат на транспортування в режимі реального часу;
- предиктивного моделювання оптимальних маршрутів та графіків відвантаження;
- сучасних інструментів координації взаємодії між складом та пунктами доставки [2, 3].

Якісна оптимізація цих процесів формує аналітичний фундамент для нарощування конкурентних переваг ТОВ «ТД «ВПОЛП». Для ідентифікації «вузьких місць» та підвищення операційної результативності доцільною є імплементация інструментарію, який базується на принципах логістичного інжинірингу:

- безперервний моніторинг показників використання складської місткості та паливних витрат;
- впровадження спеціалізованих регламентів для синхронізації прийому та відвантаження товарів;
- використання аналітичних моделей для прогнозування потреби у складському обладнанні та транспортних засобах;
- налагодження єдиного інформаційного контуру між транспортним відділом та складським комплексом.

Отже, якісне оновлення транспортно-складського контуру виступає базовим фундаментом сталого розвитку підприємства. Відмова від інертних моделей адміністрування на користь адаптивного управління дозволяє досягти суттєвого зниження собівартості складських послуг та підвищити швидкість оборотності капіталу. Впровадження запропонованого комплексу заходів у практику ТОВ «ТД «ВПОЛП» гарантує високий ступінь операційної стійкості та конкурентну перевагу в умовах сучасної глобальної економіки.

Висновки

Підсумовуючи, можна стверджувати, що підвищення ефективності транспортно-складської діяльності постає фундаментальним чинником забезпечення ринкової стійкості ТОВ «ТД «ВПОЛП». Цей процес вимагає від підприємства не лише модернізації фізичної інфраструктури, а й здатності до стратегічного оперування логістичними показниками для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Раціоналізація взаємодії між складським господарством та транспортними підрозділами дозволяє компанії не просто суттєво скоротити експлуатаційні витрати, а й сформувати додаткові конкурентні переваги через інтенсифікацію товароруку та дотримання високих стандартів надійності. Лише інтеграція сучасних методів планування з комплексною оптимізацією логістичних циклів гарантує ТОВ «ТД «ВПОЛП» необхідний рівень адаптивності до динамічних змін ринку та стале зростання в умовах конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. М., Водолажська Т. О. (2023). Обґрунтування складових транспортно-логістичної системи підприємства. *Економіка транспортного комплексу*, (42), 155. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.155>
2. Багорка М., Якубенко Ю. (2023). Напрями підвищення ефективності складської логістики. *Сталий розвиток економіки*, 46(1). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-1>

3. Крюковська С., Жарська І. (2024). Проблеми та перспективи автоматизації складів у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-99>
4. Птащенко О. В., Сохацька О. М. (2022). Транспортна логістика як інструмент підвищення ефективності організації. Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля, 274, 48–52. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-48-52>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Макогін Владислав Ігорович – студент групи 2Л-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: vladdmakk@gmail.com

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Makohin Vladyslav I. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: vladdmakk@gmail.com

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Запорізький національний університет

Анотація. У тезах обґрунтовано визначальну роль управління людськими ресурсами у формуванні та реалізації потенціалу підприємства в умовах трансформаційної економіки та зростаючої турбулентності бізнес-середовища. Доведено, що людський капітал виступає стратегічним ресурсом організації, який забезпечує її конкурентоспроможність, інноваційний розвиток і довгострокову стійкість. Розкрито сутність сучасної управлінської парадигми, що ґрунтується на принципах партнерства, емоційного інтелекту, довіри, делегування повноважень та ситуативного лідерства. Проаналізовано значення ефективної комунікації, системи зворотного зв'язку, справедливості управлінських рішень і розвитку командної взаємодії як чинників підвищення мотивації та залученості персоналу. Обґрунтовано доцільність інвестування у професійний розвиток працівників як інструменту накопичення інтелектуального капіталу та зміцнення стратегічного потенціалу підприємства. Визначено, що формування довірчого організаційного середовища та підтримка безперервного розвитку персоналу є ключовими передумовами ефективного управління та сталого функціонування суб'єкта господарювання.

Ключові слова: управління потенціалом підприємства; людські ресурси; людський капітал; лідерство; делегування; мотивація персоналу; емоційний інтелект; організаційна культура; командна взаємодія; стратегічний розвиток.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS A STRATEGIC FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL UNDER THE CONDITIONS OF A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

Abstract. The paper substantiates the decisive role of human resource management in the formation and realization of enterprise potential within a transformational economy and an increasingly turbulent business environment. It is argued that human capital serves as a strategic organizational resource that ensures competitiveness, innovative advancement, and long-term sustainability. The essence of the contemporary management paradigm is revealed, emphasizing the principles of partnership, emotional intelligence, trust, delegation of authority, and situational leadership. The study analyzes the significance of effective communication, feedback systems, fairness in managerial decision-making, and the development of teamwork as key drivers of employee motivation and engagement. The expediency of investing in employees' professional development is justified as a tool for accumulating intellectual capital and strengthening the strategic potential of the enterprise. It is determined that the formation of a trust-based organizational environment and the support of continuous personnel development constitute essential prerequisites for effective management and sustainable organizational performance.

Keywords: enterprise potential management; human resources; human capital; leadership; delegation; employee motivation; emotional intelligence; organizational culture; teamwork; strategic development.

Ефективне управління людськими ресурсами є визначальним елементом формування та реалізації потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. За наявності чітко сформованої стратегії, інноваційних технологій і достатнього фінансового забезпечення досягнення запланованих результатів залишається неможливим без високого рівня згуртованості колективу, узгодженості дій та сформованого клімату довіри між управлінською ланкою й персоналом. Людський капітал виступає ключовим стратегічним ресурсом організації, що безпосередньо впливає на її

конкурентоспроможність, інноваційну активність та здатність до довгострокового розвитку [1].

Сучасна парадигма управління підприємством передбачає переосмислення ролі менеджера. Якщо в межах традиційного адміністративного підходу пріоритетами були контроль, регламентація та дисципліна, то нині домінують принципи партнерства, коучингу та сервісного лідерства. В умовах зростаючої складності бізнес-середовища особливої ваги набувають комунікативна компетентність, емпатія, гнучкість мислення та емоційний інтелект керівника. Менеджер нового покоління виконує не лише функції організації та координації, а й виступає наставником, фасилітатором командної взаємодії та агентом організаційних змін.

Важливим інструментом підвищення ефективності використання кадрового потенціалу є делегування повноважень. Надмірна централізація управлінських рішень призводить до перевантаження керівника та зниження ініціативності персоналу. Делегування, навпаки, сприяє розвитку професійної автономії співробітників, формуванню відповідальності за результати діяльності та зміцненню довіри всередині колективу. Передача частини повноважень підлеглим стимулює їх до самореалізації, розширення компетенцій і активної участі в досягненні стратегічних цілей підприємства.

Не менш значущим елементом системи управління персоналом є налагодження ефективного зворотного зв'язку. Регулярна, конструктивна та об'єктивна оцінка результатів праці сприяє формуванню прозорих критеріїв ефективності та підвищує рівень мотивації працівників. Визнання досягнень, навіть незначних, зміцнює впевненість у власних силах і підвищує залученість до спільної діяльності. Водночас коректно подана критика, орієнтована на вдосконалення процесів, а не на персональні зауваження, виступає інструментом професійного зростання та підвищення якості роботи.

Особливу роль у системі управління потенціалом підприємства відіграють механізми мотивації та розвитку персоналу. У сучасному суспільстві працівники орієнтовані не лише на матеріальну винагороду, а й на можливості професійної самореалізації, визнання досягнень та участь у прийнятті рішень. Формування програм безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку лідерських компетентностей сприяє накопиченню інтелектуального капіталу підприємства. Інвестування в людський ресурс забезпечує довгостроковий ефект у вигляді зростання продуктивності праці, інноваційної активності та лояльності персоналу [2].

Емоційний інтелект керівника та побудова довірчих відносин у колективі є фундаментом стабільного функціонування організації. Здатність розпізнавати емоційний стан працівників, своєчасно реагувати на напруженість чи конфлікти та підтримувати позитивний психологічний клімат сприяє мінімізації внутрішніх ризиків. Довіра формує основу ефективної комунікації, знижує транзакційні витрати та забезпечує готовність персоналу до спільної відповідальності за результати діяльності підприємства [3].

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища особливої актуальності набуває принцип адаптивності управління. Керівник має враховувати індивідуальні особливості співробітників, рівень їхньої компетентності та мотивації, застосовуючи диференційований підхід до організації праці. Ситуативне лідерство передбачає варіативність управлінських стилів залежно від конкретних завдань і стадії розвитку команди, що дозволяє забезпечити оптимальне використання кадрового потенціалу [4].

Комунікація виступає інтегруючим механізмом управління людськими ресурсами. Ефективний інформаційний обмін, відкритість у прийнятті рішень та залучення працівників до обговорення стратегічних напрямів розвитку підвищують рівень їхньої відповідальності та ініціативності. Наявність зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом формує відчуття причетності до досягнення корпоративних цілей і сприяє зміцненню організаційної культури.

Справедливість, послідовність і етичність управлінських рішень визначають рівень авторитету керівника. Недотримання принципів рівного ставлення, невиконання обіцянок або вибірковість у застосуванні норм призводять до зниження довіри та демотивації працівників. Натомість прозорість процедур, відповідальність за прийняті рішення та дотримання корпоративних цінностей забезпечують стабільність і передбачуваність

управлінської системи.

Підтримка командного духу є невід'ємною складовою реалізації потенціалу підприємства. Створення середовища співпраці, обміну знаннями та взаємної підтримки підвищує синергетичний ефект колективної діяльності. Командна взаємодія дозволяє поєднати індивідуальні компетентності працівників у цілісну систему, спрямовану на досягнення стратегічних результатів.

Отже, управління людськими ресурсами слід розглядати як системоутворюючий фактор розвитку потенціалу підприємства. Ефективність управлінської діяльності визначається не лише застосуванням формалізованих методів і процедур, а передусім здатністю керівника формувати культуру довіри, підтримки та професійного зростання. Орієнтація на розвиток особистісного та професійного потенціалу працівників забезпечує створення конкурентних переваг, стійкість до кризових викликів та довгострокову результативність функціонування підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ванін А. Підвищення ефективності управління людськими ресурсами в компаніях ІТ-сектору України на основі інновацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-67>.
2. Онищенко О. А. Практична інтеграція теорії організацій у формування лідерських компетентностей менеджера. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. Том 4 (№ 18). С. 131-142. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0411>.
3. Бабчинська О., Лозовський О. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві: теоретичні засади та практичні аспекти. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 367-372. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(49\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(49)).
4. Белянська О., Передало Х. Ситуаційне лідерство: сутність та особливості вибору стилів впливу в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-108>.

Онищенко Оксана Анатоліївна

кандидат наук з державного управління, доцент
доцент кафедри Підприємництва, менеджменту організацій та логістики
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Oksana Onyshchenko

PhD in Public Administration, Associated Professor
Associate Professor at the Department of Entrepreneurship
Management of Organizations and Logistics
Zaporizhzhia national university, Zaporizhzhia
oksana.onishchenko.znu@gmail.com

Татарчук Ксенія Сергіївна

студентка факультету менеджменту
Запорізький національний університет
м. Запоріжжя

Kseniia Tatarchuk

student of the Faculty of Management
Zaporizhzhia National University, Zaporizhzhia

УПРАВЛІННЯ МАТЕРІАЛЬНИМИ ПОТОКАМИ В ЛОГІСТИЧНІЙ СИСТЕМІ ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА»

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджено управління матеріальними потоками в логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА». Обґрунтовано принципи формування матеріальних потоків та визначено їх роль у забезпеченні функціонування логістичних систем. Виокремлено ключові параметри руху матеріальних потоків та встановлено закономірності їх трансформації в межах логістичної системи ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА».

Keywords: логістичне управління, матеріальний потік, логістична система, параметри потоку.

MATERIAL FLOW MANAGEMENT IN THE LOGISTICS SYSTEM OF AUTOSTRAADA GROUP OF COMPANIES LLC

Abstract

The article examines the management of material flows in the logistics system of AVTOSTRAADA LLC. The principles of material flow formation are substantiated and their role in ensuring the functioning of logistics systems is determined. The key parameters of material flow movement are highlighted and the patterns of their transformation within the logistics system of LLC "GC "AVTOSTRAADA" are established.

Keywords: logistics management, material flow, logistics system, flow parameters.

Ефективне функціонування логістичної системи ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» ґрунтується на раціональному управлінні матеріальними потоками, яке координує переміщення ресурсів між усіма ланками постачання. Невідповідність швидкості руху вантажів потужностям складських та транспортних вузлів створює суттєві перешкоди для забезпечення безперебійного товароруку на підприємстві. Негативний вплив цих чинників посилюється через відсутність цілісного підходу до регулювання руху ресурсів, що спричиняє розсинхронізацію окремих ділянок замість системного розвитку всієї логістичної системи ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА».

За таких обставин стратегічного значення набуває управління матеріальними потоками у логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА», що виступає головним інструментом координації переміщення матеріальних цінностей. Застосування системного підходу дозволяє структурувати матеріальні потоки за пріоритетністю, забезпечуючи їх взаємоузгодженість та цільову спрямованість на усунення логістичних обмежень. Сформована модель управління стає основою для збалансованої взаємодії складських, транспортних та допоміжних процесів, що дозволяє мінімізувати сумарні логістичні витрати і забезпечити стабільний розвиток логістичного потенціалу підприємства.

Формування стратегії управління матеріальними потоками в логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» базується на принципах безперервного руху матеріальних активів підприємства. Головним чинником успішної реалізації цієї концепції є селекція методів управління, що забезпечують синергію між закупівлею, внутрішнім переміщенням та збутом матеріальних потоків у діяльності підприємства. Поєднання специфіки логістичних об'єктів із сучасними методами оцінки параметрів руху дозволяє досягти ритмічності матеріальної бази, що є вирішальним фактором для збереження ринкових позицій та оптимізації логістичних операцій суб'єкта господарювання.

Управління матеріальними потоками постає як динамічна система логістичних процесів у логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА», що інтегрує заходи з підвищення пропускної здатності логістичних вузлів [3]. Функціонування такої моделі передбачає постійний моніторинг стану матеріальних ресурсів та виявлення диспропорцій у їхньому русі на підприємстві. У межах обраного підходу взаємодія між суб'єктом управління та об'єктами логістичної системи ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» перетворюється на систему безперервної оптимізації логістичного циклу, що вимагає від менеджменту високої аналітичної точності.

Пріоритетність управління конкретними матеріальними потоками у логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» визначається [1]:

- потенціалом зростання продуктивності логістичної ланки після її оптимізації;
- гнучкістю траєкторій руху до можливих змін у структурі вантажопотоків;
- здатністю системи забезпечити своєчасне переміщення матеріальних ресурсів;
- рівнем сумісності логістичних рішень із наявною інфраструктурною мережею ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА».

Системне управління матеріальними потоками ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» не повинно обмежуватися лише підтримкою поточного стану процесів. Воно має базуватися на стратегічному плануванні, яке включає глибокий аналіз параметрів руху матеріальних потоків у межах логістичної системи ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» за допомогою:

- методів оцінки інтенсивності та щільності матеріальних потоків;
- інструментів моделювання оптимальної черговості руху матеріальних одиниць;
- розрахунку сукупної вартості переміщення матеріальних потоків у межах системи.

Використання сучасного інструментарію управління дозволяє не лише нівелювати загрозу збоїв у постачанні, а й визначати майбутні напрями розвитку бізнесу [2]. Практика показує, що раціональне управління матеріальними потоками на ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» стає рушієм якісних змін: переходу до інноваційних технологій зберігання, оптимізації маршрутних схем та посилення конкурентних переваг через надійність і точність поставок.

У сучасній логістичній доктрині розвиток підприємства розглядається як фундамент для створення доданої вартості. Консолідація управління матеріальними потоками у логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» дозволяє уникнути хаотичного руху ресурсів, забезпечуючи при цьому цілісність логістичного ланцюга [4]. Раціональне поєднання методів впливу на матеріальні потоки створює передумови для зниження собівартості послуг та підвищення операційної стійкості всієї системи.

Ефективна розбудова логістичного потенціалу ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» потребує впровадження рішень, що базуються на принципах потокового менеджменту:

- регулярна діагностика інтенсивності руху для виявлення зон низької результативності;
- застосування адаптивних графіків переміщення матеріальних ресурсів;
- координація циклів руху матеріальних потоків із планами розвитку ключових ланок логістичної системи підприємства.

Ключовою особливістю управління матеріальними потоками ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» є здатність логістичної системи до швидкої адаптації параметрів руху. Успіх цієї стратегії детермінується:

- якістю підготовки технологічних схем руху матеріальних потоків;
- інтегрованістю логістичних планів у загальну стратегію розвитку системи;
- спроможністю забезпечити стабільну швидкість проходження матеріальних ресурсів через усі етапи логістичної системи підприємства.

Таким чином, поєднання методів управління з логістичним моделюванням у діяльності ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» дає змогу перейти від простого переміщення вантажів до активного регулювання параметрів матеріальних потоків. Саме контроль характеристик руху стає головним фактором прогресу: від оптимізації витрат до значного підвищення якості сервісу. Реалізація цього підходу гарантує підприємству високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що управління матеріальними потоками в логістичній системі ТОВ «ГК «АВТОСТРАДА» постає стратегічним фундаментом економічної стабільності підприємства. Цей напрям діяльності вимагає відмови від фрагментарних рішень на користь системного підходу, що здатний забезпечити максимальну логістичну віддачу. Впровадження такої моделі дозволяє суб'єкту господарювання не лише раціоналізувати витрати на рух ресурсів, а й нарощувати ефективність діяльності через досягнення синергії між складськими, транспортними та виробничими ланками логістичної системи. Тільки інтеграція науково обґрунтованих методів оцінки параметрів руху із довгостроковим плануванням гарантує системі високий рівень адаптивності до ринкових коливань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ачкасова Л. (2021). Модель управління матеріальними потоками в логістичних системах. *Економіка транспортного комплексу*, (37), 36. <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.37.362>
2. Акулюшина М., Пітеров В. (2025). Сучасні методи управління логістичними потоками промислового підприємства. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-69>

3. Панченко В., Панченко О. (2025). Методичні підходи до ухвалення економічних рішень у сфері управління логістичними потоками та модернізацією системи логістики підприємства. *Development Service Industry Management*, 3, 262-268. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(38))

4. Фалович В., Беш В., Зелінський С., Капшій Ю. (2024). Адаптація управління матеріальними потоками до вимог глобалізованих ланцюгів поставок. *Галицький економічний журнал*, 91(6), 150-155. <https://doi.org/10.24136/oc.2019.014>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – к.е.н., доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Коняга Ірина Вікторівна – студентка групи 1Л-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: irusakonaga@gmail.com

Nechyporenko Tetiana D. – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Koniaha Iryna V. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: irusakonaga@gmail.com

Л.П. Руда
В. Я. Стрелецький

БАГАТОКУЛЬТУРНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ФІНАНСОВО-ІННОВАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В УКРАЇНІ

Вінницький національний технічний університет

***Анотація** Досліджено роль багатокультурного управління як чинника підвищення інвестиційної привабливості підприємств в умовах сучасних фінансово-інноваційних трансформацій в Україні. Обґрунтовано вплив багатокультурного середовища на формування ефективної управлінської стратегії, зниження інвестиційних ризиків та підвищення рівня довіри міжнародних партнерів. Визначено взаємозв'язок між рівнем міжкультурної компетентності менеджменту та здатністю підприємства залучати іноземний капітал. Проаналізовано значення багатокультурності як стратегічного ресурсу в умовах інтеграції України у глобальний економічний простір.*

***Ключові слова:** багатокультурне середовище, інвестиційна привабливість, фінансово-інноваційний розвиток, міжнародні інвестиції, стратегічне управління, міжкультурна компетентність.*

MULTICULTURAL MANAGEMENT AS A FACTOR IN INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF FINANCIAL AND INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN UKRAINE

***Abstract** The role of multicultural management as a factor in enhancing the investment attractiveness of enterprises in the context of modern financial and innovation transformations in Ukraine has been studied. The influence of a multicultural environment on the formation of an effective management strategy, the reduction of investment risks, and the increase of trust among international partners has been substantiated. The relationship between the level of intercultural competence of management and the enterprise's ability to attract foreign capital has been determined. The significance of multiculturalism as a strategic resource in the context of Ukraine's integration into the global economic space has been analyzed.*

***Keywords:** multicultural environment, investment attractiveness, financial and innovation development, international investment, strategic management, intercultural competence.*

Вступ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими фінансовими та інноваційно-інвестиційними трансформаціями, зумовленими процесами глобалізації, цифровізації та інтеграції у світовий економічний простір. В умовах посилення міжнародної конкуренції особливого значення набуває підвищення інвестиційної привабливості підприємств як ключового чинника їхньої фінансової стійкості та довгострокового розвитку. Залучення міжнародного капіталу дедалі більше залежить не лише від економічних показників, а й від управлінських практик та організаційної культури підприємства.[1]

Активізація міжнародного співробітництва, релокаційні процеси та участь українських компаній у глобальних ланцюгах створення вартості сприяють формуванню багатокультурного середовища в організаціях.[2]

Наявність у командах представників різних культур підвищує потенціал інноваційності, розширює можливості виходу на нові ринки та сприяє розвитку стратегічних партнерств.

Водночас культурне різноманіття потребує впровадження ефективних механізмів управління, здатних забезпечити узгодженість дій, мінімізацію конфліктів і підвищення результативності діяльності. У цьому контексті багатокультурне управління набуває значення стратегічного інструменту

підвищення інвестиційної привабливості підприємства.[2]

Рівень міжкультурної компетентності менеджменту впливає на формування довіри міжнародних партнерів, зниження інвестиційних ризиків та забезпечення прозорості управлінських процесів. Таким чином, дослідження взаємозв'язку між багатокультурним середовищем організації та її здатністю ефективно залучати інвестиційні ресурси є актуальним напрямом сучасних наукових розвідок у сфері фінансово-інноваційного розвитку.

Виклад основних результатів дослідження

У сучасних умовах фінансово-інноваційних трансформацій інвестиційна привабливість підприємств визначається не лише фінансовими показниками, а й якістю корпоративного управління та рівнем організаційної культури. Одним із важливих чинників виступає ефективність багатокультурного управління.

У наукових дослідженнях зазначається, що культурні відмінності впливають на стиль управління, процес прийняття рішень та ставлення до ризику.[3] Розуміння цих відмінностей є необхідною передумовою формування ефективної управлінської стратегії в умовах міжнародної взаємодії. Інтеграція різних культурних підходів у діяльність підприємства сприяє підвищенню його адаптивності до змін глобального середовища. Організації, які враховують культурні особливості партнерів, отримують конкурентні переваги на міжнародних ринках.

Особливу роль у залученні міжнародного капіталу відіграють інституційні та управлінські фактори. Інвестори оцінюють стабільність бізнесу, передбачуваність управлінських процесів та рівень довіри у взаємодії з партнерами. Багатокультурне управління безпосередньо впливає на ці параметри.

Досліджено, що врахування культурних особливостей у переговорах зменшує ймовірність конфліктів та сприяє ефективнішій реалізації міжнародних проєктів. Низький рівень міжкультурної компетентності може збільшувати транзакційні витрати та інвестиційні ризики. [4]

У межах фінансового менеджменту інвестиційна привабливість підприємства формується під впливом системи стратегічного управління, структури капіталу та рівня ризик-менеджменту. У цьому контексті багатокультурність виступає елементом підвищення якості управлінських рішень.

Встановлено, що культурне різноманіття позитивно впливає на інноваційну спроможність підприємства. Різні підходи до вирішення управлінських завдань стимулюють креативність та формування нових бізнес-моделей.

Інтеграція багатокультурних принципів у стратегічне планування сприяє підвищенню узгодженості рішень та ефективності реалізації інвестиційних програм. Розвиток міжкультурної компетентності менеджерів доцільно розглядати як інвестицію в людський капітал підприємства. Це підвищує якість міжнародних комунікацій і зміцнює довіру інвесторів. Запровадження програм міжкультурного навчання, адаптивного лідерства та прозорих управлінських процедур формує позитивний імідж підприємства як надійного партнера для міжнародного співробітництва. [3-4]

Отже, багатокультурне управління виступає стратегічним ресурсом підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств. Його інтеграція у фінансово-інноваційну стратегію розвитку створює передумови для залучення міжнародного капіталу та забезпечення стійкого економічного зростання.

Висновки

Таким чином, багатокультурне управління є важливою складовою формування інвестиційної привабливості підприємства в умовах сучасних фінансово-інноваційних трансформацій. Воно сприяє підвищенню рівня довіри міжнародних партнерів, зниженню інвестиційних ризиків та забезпеченню більш ефективної реалізації стратегічних рішень.

Врахування культурного різноманіття у стратегічному та фінансовому управлінні дозволяє підприємствам підвищити адаптивність, покращити якість комунікацій та зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Це стає додатковою конкурентною перевагою в умовах інтеграції України у глобальний економічний простір.

У зв'язку з цим доцільно інтегрувати принципи багатокультурного управління у фінансово-інноваційну стратегію розвитку підприємств, а також посилювати підготовку менеджерів у сфері міжкультурної взаємодії, що сприятиме залученню міжнародного капіталу та забезпеченню стійкого економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Hofstede G. Cultures and Organizations: Software of the Mind. — 2005.
2. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture. — 1998.
3. Dunning J. H., Lundan S. M. Multinational Enterprises and the Global Economy. — 2008.
4. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент. — 2010.

Руда Лілія Петрівна – к.е.н., доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: rudalist_ok@ukr.net

Стрелецький Віталій Ярославович - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційних технологій, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: streleckiv@gmail.com

Ruda Liliia - PhD, Assistant Professor of the Department of the Finance and innovation management, Vinnitsa National Technical University, Vinnitsa, e-mail: rudalist_ok@ukr.net

Vitaliy Streletsky - a postgraduate student of the group 073-23a, Faculty of Management and Information Technologies, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine, e-mail: streleckiv@gmail.com

Н. О. Корнелюк
Т. Д. Нечипоренко

ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФОРМАКС ГРУП»)

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі досліджено систему публічних закупівель ProZorro як інструмент підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. На прикладі ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» виявлено три ключові чинники конкурентоспроможності у тендерних процедурах: цінову політику, кваліфікаційну відповідність документації та репутацію постачальника. Проаналізовано практичні результати участі підприємства у публічних закупівлях на основі аналітичних даних ProZorro.

Ключові слова: публічні закупівлі; ProZorro; конкурентоспроможність підприємства; торговельне підприємство; цінова конкуренція.

PUBLIC PROCUREMENT AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS (CASE STUDY OF FORMAKS GROUP LLC)

Abstract

The paper investigates the ProZorro public procurement system as a tool for enhancing the competitiveness of a trading enterprise. Using the example of FORMAKS GROUP LLC, three key competitiveness factors in tender procedures are identified: pricing policy, qualification compliance of documentation, and supplier reputation. The practical results of the enterprise's participation in public procurement are analyzed based on ProZorro analytics data.

Keywords: public procurement; ProZorro; enterprise competitiveness; trading enterprise; price competition.

Публічні закупівлі є одним із ключових каналів збуту для торговельних підприємств, що забезпечує стабільний попит з боку бюджетного сектору. Конкуренція на ринку державного замовлення постійно зростає: за даними аналітики ProZorro, кількість учасників на окремих лотах щороку збільшується, що безпосередньо впливає на рівень цін та вимоги до постачальників [7]. За таких умов здатність підприємства системно перемагати в тендерах стає самостійним конкурентним активом, що потребує наукового осмислення.

Питання використання публічних закупівель як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємств висвітлено у працях О. Григоренко [2], І. Левицької [3], В. Ткаченко [6], та інших науковців. Водночас практична імплементація тендерних механізмів у стратегії торговельного підприємства залишається досить дискусійною. Актуальність теми зумовлена зростанням конкурентного тиску у системі ProZorro та потребою підприємств формувати стійкі конкурентні переваги в умовах цифровізації державних закупівель.

ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» спеціалізується на оптовій торгівлі меблями та супутніми товарами, здійснюючи постачання переважно для потреб бюджетних установ через систему публічних закупівель. Підприємство функціонує за моделлю прямих поставок від виробника, що формує його ключову цінову перевагу перед посередниками на тендерному ринку. Основу товарного портфеля становлять офісні, шкільні та дитячі меблі. Діяльність ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» поширюється на всю територію України, а серед замовників – вітчизняні бюджетні установи різних секторів, представництва міжнародних організацій (ООН, ПРООН, ЮНОПС), що свідчить про відповідність ресурсного потенціалу підприємства вимогам варіативних сегментів ринку [7].

Аналіз емпіричних даних діяльності ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» дозволяє виділити кілька ключових детермінант, що формують конкурентоспроможність підприємства в системі публічних закупівель. Першою з них виступає цінова конкурентоспроможність, оскільки ціна залишається домінантним критерієм вибору постачальника [7]. Стратегічна перевага досліджуваного підприємства базується на прямій взаємодії з виробниками, що забезпечує мінімізацію собівартості та дозволяє витримувати високу інтенсивність конкуренції в умовах значної кількості учасників. Дослідники зазначають [2, 6], що кореляція між кількістю претендентів та рівнем бюджетної економії підтверджує необхідність постійної оптимізації операційних витрат для збереження маржинальності в умовах тендерного тиску.

Важливою складовою успішної участі у торгах є кваліфікаційна відповідність тендерної пропозиції вимогам замовника [1]. Практика свідчить, що технічні неточності в документації залишаються критичним фактором ризику, що призводить до відхилення навіть найбільш економічно вигідних пропозицій. Поточний рівень дискваліфікацій ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» у 3,04% свідчить про високу якість підготовки документів, проте вимагає подальшої стандартизації внутрішніх процедур та впровадження методів автоматизації для нівелювання технічних помилок [5, 7].

Додатковим важелем впливу на ринкові позиції є репутаційний капітал підприємства, який у системі ProZorro є прозорим та верифікованим. За аналітичними даними ProZorro станом на березень 2026 р., ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» взяло участь у 427 тендерних процедурах, із яких 392 завершено. Загальна сума укладених контрактів склала близько 44,1 млн грн, а показник успішності становить 67,45%. Підтверджений досвід співпраці з міжнародними інституціями (ООН, ЮНОПС) та гетерогенна структура замовників – від місцевих бюджетних установ до представництв міжнародних організацій – виступають потужними індикаторами надійності для нових контрагентів. Це свідчить про те, що участь у публічних закупівлях сформувала для ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» стійкий конкурентний профіль, який є самодостатнім ресурсом для подальшого масштабування діяльності на ринку державного замовлення [7]. Таким чином, накопичений досвід участі у тендерних процедурах і позитивна ділова репутація формують стійкі конкурентні переваги підприємства та виступають важливим фактором зміцнення його позицій у системі публічних закупівель.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що система публічних закупівель ProZorro є не лише каналом збуту, а й дієвим механізмом формування конкурентоспроможності торговельного підприємства. На прикладі ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» встановлено, що стійкі конкурентні позиції на загальнонаціональному ринку забезпечуються трьома детермінантами: ціновою перевагою завдяки прямій взаємодії з виробниками, високою якістю тендерної документації та накопиченим репутаційним капіталом, верифікованим у системі ProZorro. Результати свідчать, що цифрова прозорість ProZorro перетворює репутацію на вимірюваний актив, доступний потенційним замовникам без додаткових витрат на її підтвердження. Для подальшого зміцнення позицій підприємству доцільно зосередитись на автоматизації документообігу з метою зниження ризику дискваліфікацій, розширенні товарного портфеля в категоріях із меншою конкуренцією, а також на системному моніторингу запитів міжнародних організацій як замовників із нижчою ціновою чутливістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>
2. Григоренко О. В. Державні закупівлі як чинник стимулювання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44). С. 154–167.
3. Левицька І. В. Управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств в умовах цифровізації ринку. Економічний форум. 2023. № 4. С. 89–95.
4. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. Економіка і організація управління. 2023. № 2. С. 94–103. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932>
5. Петик Л., Павлюк В.-А., Халанчук С. Тендерна документація: принципи формування та практика застосування. Фінансовий простір. 2025. № 1. С. 128–142. URL: <https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/1049>

6. Ткаченко О. В., Кучерук Г. В. Маркетингові стратегії підприємств у системі публічних закупівель. Економіка та суспільство. 2023. № 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2514>

7. Аналітика участі у публічних закупівлях ТОВ «ФОРМАКС ГРУП» (ЄДРПОУ 43237089). ProZorro : вебпортал. URL: <https://prozorro.gov.ua>

Корнелюк Ніна Олександрівна – студентка групи П-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: 07-22-296.stud@vntu.edu.ua

Науковий керівник: **Нечипоренко Тетяна Дмитрівна** – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Korneliuk Nina – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, email: 07-22-296.stud@vntu.edu.ua

Supervisor: **Nechyporenko Tetiana** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Анотація: Досліджено вплив дебіторської заборгованості на фінансову стійкість підприємства. Розкрито її двоїсту природу як інструменту стимулювання збуту та чинника ризику ліквідності. Визначено стратегічні напрями управління: оцінка надійності дебіторів, встановлення лімітів кредитування та використання факторингу. Запропоновано комплексний підхід до кредитної політики задля оптимізації інкасації та балансу між ліквідністю і прибутковістю

Ключові слова: дебіторська заборгованість, фінансова стійкість, оборотні активи, платоспроможність

ACCOUNTS RECEIVABLE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF ENSURING THE FINANCIAL STABILITY OF THE ENTERPRISE

Abstract: The impact of accounts receivable on an enterprise's financial stability is investigated. Its dual nature as a sales promotion tool and a liquidity risk factor is revealed. Strategic management directions are defined: counterparty reliability assessment, credit limits, and factoring. A comprehensive approach to credit policy is proposed to optimize collection and balance liquidity and profitability

Keywords: accounts receivable, financial stability, current assets, solvency.

Сучасні умови функціонування підприємств в повоєнний період характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю економічного середовища та необхідністю забезпечення безперервності господарської діяльності. У таких умовах особливого значення набуває підтримання належного рівня фінансової стійкості підприємства, що визначає його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати стабільний розвиток. Одним із чинників, який істотно впливає на фінансову стійкість, є дебіторська заборгованість.

У практиці господарської діяльності сучасних підприємств досить поширеним є здійснення операцій з реалізації товарів, виконання робіт чи надання послуг із відстрочкою платежу. Така практика сприяє розширенню ринків збуту та підтриманню ділових відносин із контрагентами, проте водночас зумовлює виникнення та накопичення дебіторської заборгованості. У результаті підприємство фактично втрачає можливість використовувати частину власних оборотних коштів у поточному обігу, що може призводити до зменшення ліквідних ресурсів та ускладнення виконання поточних фінансових зобов'язань. За цих умов зростає значення ефективного управління дебіторською заборгованістю як важливого елементу фінансового управління підприємством.

Дослідження різних підходів до визначення терміну «дебіторська заборгованість» дозволяє розглядати її як сукупність грошових коштів, які підлягають отриманню підприємством від клієнтів (дебіторів) у результаті здійснення господарської діяльності. Така заборгованість відображається у складі активів підприємства та є важливою складовою його оборотного капіталу. Фактично дебіторська заборгованість характеризує тимчасовий відтік коштів з обігового капіталу підприємства, які у майбутньому мають повернутися у вигляді грошових надходжень. З одного боку, вона може виступати потенційним джерелом забезпечення ліквідності підприємства, проте з іншого – за умов несвоечасного погашення або зростання обсягів простроченої заборгованості може створювати ризики для фінансової стійкості підприємства, оскільки уповільнює оборот коштів, знижує рівень ліквідності та може призводити до дефіциту грошових ресурсів. Таким чином, дебіторська заборгованість виступає не лише показником взаємної довіри

між суб'єктами господарювання, але й важливим елементом фінансового планування, що потребує постійного контролю та ефективного управління [1, с. 124].

Також доцільно підкреслити правову природу дебіторської заборгованості. Так, Майборода О. Є., Косарева І. П. та Корабейнікова І. О. трактують її як юридичне право підприємства на отримання від контрагентів грошових коштів або матеріальних ресурсів, які ще не були оплачені за здійсненими господарськими операціями. На їхню думку, дебіторська заборгованість може використовуватися як важливий аналітичний показник для оцінювання фінансового стану підприємства, зокрема при розрахунку показників ефективності його діяльності. Крім того, аналіз структури та динаміки дебіторської заборгованості дозволяє оцінити стабільність фінансових потоків підприємства, що є важливим елементом оцінювання його фінансової стійкості. У цьому контексті важливим є не лише правильне відображення дебіторської заборгованості у бухгалтерському обліку, але й забезпечення ефективного управління процесом її погашення, що є невід'ємною складовою системи фінансового менеджменту підприємства [2, с. 3].

Узагальнюючи підходи різних науковців, можна визначити, що дебіторська заборгованість є складним економічним явищем, яке поєднує у собі різні аспекти. Вона виступає важливим елементом оборотних активів підприємства, характеризує взаємовідносини з контрагентами та безпосередньо впливає на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання. Надмірне зростання дебіторської заборгованості може призводити до дефіциту грошових коштів і ускладнювати виконання поточних зобов'язань, тоді як занадто жорстка кредитна політика може обмежувати обсяги реалізації продукції та стримувати розвиток підприємства. Саме тому важливим завданням управління є підтримання оптимального рівня дебіторської заборгованості, який забезпечує баланс між розширенням обсягів продажу та збереженням належного рівня платоспроможності підприємства.

У науковій літературі управління дебіторською заборгованістю розглядається як складова системи управління підприємством, що охоплює комплекс методів, принципів і процедур взаємодії з покупцями щодо реалізації продукції чи послуг із відстрочкою платежу, а також організацію процесу контролю та інкасації заборгованості. Зокрема, Белозерцев В. С. визначає управління дебіторською заборгованістю як елемент системи менеджменту підприємства, що передбачає застосування сукупності методів і процедур взаємодії з контрагентами з метою регулювання розрахунків та своєчасного погашення заборгованості [2, с. 3]. Такий підхід підкреслює необхідність узгодження інтересів підприємства та його партнерів, що сприяє формуванню стабільних ділових відносин та підвищенню ефективності господарської діяльності.

Подібної позиції дотримується і Мазуренко В. О., який розглядає управління дебіторською заборгованістю як систему інструментів і методів, що застосовуються з урахуванням факторів макро- та мікросередовища. Основною метою такого управління є регулювання та узгодження інтересів підприємства і його контрагентів, а також забезпечення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі [2, с. 3]. У цьому визначенні особливо підкреслюється значення використання сучасних управлінських інструментів, які дозволяють підприємству адаптуватися до змін економічного середовища та своєчасно реагувати на можливі фінансові ризики.

Ефективність управління дебіторською заборгованістю значною мірою залежить від факторів, що впливають на її формування та динаміку. Одним із таких чинників є рівень ділової активності підприємства, оскільки зі зростанням обсягів реалізації продукції або послуг, як правило, збільшується і обсяг дебіторської заборгованості. Іншим важливим фактором є ступінь лояльності підприємства до своїх клієнтів. У випадках, коли підприємство надає покупцям триваліші строки відстрочки платежу або застосовує більш гнучкі умови розрахунків, це може сприяти збільшенню обсягів продажу, однак водночас призводить до зростання дебіторської заборгованості та потребує посиленого контролю за її своєчасним погашенням [3, с. 55].

Важливим елементом забезпечення фінансової стійкості підприємства є ефективне управління дебіторською заборгованістю, що передбачає визначення основних шляхів її регулювання та контролю. Раціонально сформована політика управління

дебіторською заборгованістю дозволяє підприємству підтримувати оптимальний рівень оборотних активів, забезпечувати своєчасне надходження грошових коштів та мінімізувати ризики неповернення боргів. У науковій та практичній площині виділяють кілька ключових напрямів управління дебіторською заборгованістю [3, с. 56]:

- першим напрямом є визначення умов надання товарного кредиту при реалізації продукції, що передбачає встановлення строків відстрочки платежу та застосування гнучкої системи знижок для стимулювання своєчасних розрахунків;
- другим напрямом виступає визначення гарантій, під які надається кредит, що дозволяє знизити ризик непогашення заборгованості з боку контрагентів;
- третім напрямом є оцінка надійності покупців, яким надається товарний кредит. Він передбачає аналіз їх платоспроможності, фінансового стану та попереднього досвіду співпраці;
- четвертим напрямом є встановлення оптимального розміру кредиту для кожного покупця з урахуванням рівня ризику, кредитної історії та фінансових можливостей дебітора;
- п'ятим напрямом є формування ефективної політики погашення дебіторської заборгованості, що може включати використання сучасних фінансових інструментів, зокрема факторингових операцій, які сприяють прискоренню обороту коштів підприємства.

Отже, дебіторська заборгованість є важливим елементом активів підприємства та суттєвим чинником, що впливає на стан його фінансових ресурсів. Її обсяг і структура безпосередньо пов'язані з ліквідністю, платоспроможністю та рівнем фінансової стійкості підприємства. Саме тому ефективне управління дебіторською заборгованістю, що передбачає контроль за умовами надання товарного кредиту, оцінку надійності контрагентів та своєчасність погашення зобов'язань, є важливою передумовою забезпечення стабільності грошових потоків і підтримання фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Савченко, А., Горелик, Д., Гаврилюк, В., Вербіцький, О. (2025). Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. № 8, С. 123-127. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-21>
2. Юрченко С. Б., Мачак Т. О., та Овдін Б. С. Управління дебіторською заборгованістю для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та менеджмент*. 2024. № 16. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-02>
3. Каховська О. В., Спірідонова К. О., Кірнос О. В. Особливості управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи неплатежі. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 54-58. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/handle/123456789/10809>

Дзюбенко Любов Миколаївна, кандидат економічних наук, доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, e-mail: dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua

Савчук Аліна Олегівна, студентка групи ЕПП-501з, факультету економіки та управління, кафедри бізнес-економіки та підприємництва, Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, e-mail: alina.savchuk27.12@gmail.com

Dziubenko Liubov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: dzyubenko.lyubov@kneu.edu.ua

Savchuk Alina, student of group EPP-501z, Faculty of Economics and Management, Department of Business Economics and Entrepreneurship, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, e-mail: alina.savchuk27.12@gmail.com

ЩОДО ПЕРЕХОДУ ДО ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В УПРАВЛІННІ ПОТЕНЦІАЛОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

¹Інститут економіки промисловості НАН України

Анотація. Розглянуто шляхи переходу до цифрових рішень в управлінні потенціалом промислового підприємства. Визначено доцільність дотримання принципів ресурсної ефективності, організаційної стійкості та інформаційної узгодженості між складовими виробничого та господарського потенціалу промислового підприємства в умовах використання цифрових рішень.

Ключові слова: промислове підприємство; виробничий та господарський потенціал; управління; цифрові рішення.

ON THE TRANSITION TO DIGITAL SOLUTIONS IN MANAGING THE POTENTIAL OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Abstract. The ways of transitioning to digital solutions in managing the potential of an industrial enterprise are considered. The feasibility of adhering to the principles of resource efficiency, organizational sustainability and information consistency between the components of the production and economic potential of an industrial enterprise in the terms of use digital solutions has been determined.

Keywords: industrial enterprise; production and economic potential; management; digital solutions.

Актуальність розгляду питань переходу до цифрових рішень в управлінні потенціалом промислового підприємства пов'язана із загальними завданнями промислової політики, заснованої на принципах інноваційності, ресурсозбереження, вуглецевої нейтральності, які реалізується в проектах декарбонізації, переходу до «зеленого» та циркулярного виробництва, впровадження смарт-технологій, автоматизації бізнес-процесів, створення цифрових платформ, використання штучного інтелекту (AI), інтернету речей (IoT), блок-чейн та предикативної аналітики, про що йдеться в програмних документах Уряду України і дослідженнях вчених та практиків, зокрема у роботах [1-5]. Спираючись на них та власний досвід надаймо пропозиції щодо переходу до цифрових рішень в управлінні потенціалом промислового підприємства.

Потенціал промислового підприємства включає дві взаємопов'язані складові: виробничу та господарську. Зазначені складові дозволяють забезпечити розвиток підприємства в широкому сенсі: функціонування на засадах простого відтворення і кількісні та/або якісні зміни в умовах розширеного відтворення. Виробнича складова потенціалу спрямована на забезпечення загальної продуктивності та економії ресурсів. Господарська складова підтримує стійкість організаційної структури, організації виробництва та організації господарювання за рахунок встановлення комунікаційних зав'язків та відносин. Поєднання виробничої та господарської складових потенціалу забезпечує процес розвитку підприємства шляхом функціонального та ситуаційного управління, підтримка якого здійснюється за допомогою інформаційної комп'ютерної системи прийняття управлінських рішень.

Цифровізація виробництва існуючого промислового підприємства полягає у впровадженні смарт-технологій, переводі аналогових даних в цифровий формат, створення віртуальних моделей виробництва, використанні засобів моніторингу та оптимізації виробничого процесу в реальному масштабі часу [3]. В свою чергу перехід до

цифрових рішень в управлінні виробничим потенціалом сприяє зростанню загальної продуктивності за рахунок автоматизації рутинних процесів, зменшенню витрат на підставі точніших обчислень потреб у ресурсах, гнучкості виробництва через використання: смарт-технологій та інтернету речей (IoT) для збору даних та раціонального енергоспоживання; штучного інтелекту (AI) – для планування та визначення потреб у ремонті обладнання; хмарних технологій – для зберігання та обробки даних; предикативної аналітики та великих даних – для управління запасами та ланцюгами постачання; цифрових двійників – для тестування запропонованих змін у процесі використання виробничого потенціалу. Цифрові рішення для управління господарської складовою потенціалу промислового підприємства включають: створення цифрових платформ; використання технології блок-чейн для забезпечення прозорості походження продукції, якості сировини та реалізації смарт-контрактів; елементів штучного інтелекту – для вибору надійного постачальника та оцінки впливу на довкілля, запобігання та розв'язання нештатних ситуацій за рахунок інтеграції даних та їх аналізу в реальному часі

Процес переходу до цифрових рішень в управлінні потенціалом промислового підприємства є коштовним та трудомістким, а також потребує відповідних змін техніко-технологічного та нормативно-правового характеру [2;3]. Однак найважливішими постають два завдання: запобігання протиріч між цифровими даними та інформаційними потоками в існуючій комп'ютерній системі управління і наявність персоналу для використання цифрових рішень. Існуюча комп'ютерна система звичайно налаштована на підтримку ресурсоефективності та організаційної стійкості промислового підприємства в процесі управління виробничим та господарським потенціалом. Тому впровадження цифрових рішень в процес управління потенціалом (як виробничим, так господарським) доцільно здійснювати послідовно та виважено, дотримуючись принципу інформаційної узгодженості між підрозділами підприємства і його контрагентами.

Особливої уваги заслуговує управління ресурсним та організаційним потенціалом в процесі циркулярного виробництва або при використанні моделі промислового симбіозу [6]. В цьому випадку здійснюється обмін первинними та вторинними ресурсами або енергією в рамках одного промислового підприємства та/або між підприємствами і не обов'язково, що вони належать до одної галузі [5]. Особливо це стосується скидної енергії технологічних процесів, яка може використовуватися в міському тепlopостачанні або тепличному господарстві. Зазначені обставини слід враховувати при плануванні переходу до використання цифрових рішень в управлінні як виробничим, так і господарським потенціалом промислового підприємства.

Таким чином, перехід до цифрових рішень в управлінні потенціалом існуючого промислового підприємства є складним процесом, який потребує ретельного планування з урахуванням обмежень, пов'язаних з необхідністю дотримання принципів ресурсоефективності, організаційної стійкості та інформаційної узгодженості. Розробка та реалізація такого плану й повинна стати предметом подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кіндзерський Ю. Повоєнне відновлення промисловості України: виклики та особливості політики. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 2. С. 101–117.
2. Мельник А.О. Впровадження цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів організації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 171–176
3. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій в управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 2. С. 465–479.
4. Венгерська Н.С., Ворона Р.А. Смартизація та декарбонізація українських металургійних підприємств як напрями інноваційного розвитку в умовах євроінтеграції. *Інноваційна економіка*. 2023. №3(95). С.44–49
5. Schoggl J. P., Rusch M., Stumpf L., Baumgartner R.J. Implementation of digital technologies for a circular economy and sustainability management in the manufacturing sector *Sustainable Production and Consumption*. 2022. Vol. 35. P. 401–420.

URL:<https://doi.org/10.1016/j.spc.2022.11.012>

6. Мельникова М.В. Цифрові рішення в моделі промислового симбіозу: організаційні та економічні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82.
URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7417>

Мельникова Марина Віталіївна, доктор економічних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу проблем перспективного розвитку паливно-енергетичного комплексу Інститут економіки промисловості НАН України, Київ, marvit1511@gmail.com

Melnykova Maryna, Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher of the Department of Problems of Prospective Development of the Fuel and Energy Complex, Institute of Industrial Economics, NAS of Ukraine, Kyiv, marvit1511@gmail.com

ПРИНЦИПИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація. В роботі проаналізовано основні принципи безпекоорієнтованого управління підприємствами.

Ключові слова: безпекоорієнтоване управління, принципи, принцип відповідності, принцип своєчасності

PRINCIPLES OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The paper analyzes the main principles of security-oriented management of enterprises.

Keywords: security-oriented management, principles, principle of compliance, principle of timeliness.

Сутність безпекоорієнтованого управління підприємством полягає у створенні такої моделі управління, яка не лише реагує на вже наявні загрози, а й передбачає їх виникнення, мінімізує можливі негативні наслідки та забезпечує стійкість функціонування суб'єкта господарювання. Система безпекоорієнтованого управління передбачає постійний моніторинг середовища, оцінювання вразливостей, застосування адаптивних управлінських рішень і формування корпоративної культури безпеки, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та збереженню його конкурентних переваг у динамічному ринковому середовищі.

Основною метою безпекоорієнтованого управління підприємством є забезпечення стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності [1-2].

Об'єктом системи безпекоорієнтованого управління підприємством виступає його стійкість як комплексна характеристика спроможності суб'єкта господарювання зберігати цілісність, функціональну ефективність та динамічну рівновагу в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих чинників. Стійкість у цьому контексті розглядається не як статичний стан, а як динамічна властивість системи, що забезпечує її адаптивність, гнучкість і здатність до самовідновлення.

З огляду на багатокомпонентний характер цього інтегрального показника, стійкість підприємства доцільно аналізувати за окремими її складовими. Зокрема, виокремлюють фінансову, матеріально-технічну, інформаційну та кадрову стійкість, що формують основу стабільного функціонування підприємства. Не менш важливою є ризикостійкість, яка відображає здатність підприємства передбачати, оцінювати та мінімізувати негативний вплив потенційних загроз, підтримуючи баланс між рівнем прийнятного ризику і можливостями розвитку [3]. Таким чином, стійкість як об'єкт безпекоорієнтованого управління виступає ключовим критерієм ефективності функціонування підприємства, визначаючи його життєздатність, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового зростання в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ефективне функціонування системи безпекоорієнтованого управління підприємством базується на чітко визначених принципах, що забезпечують її узгодженість, адаптивність і результативність (рис. 1).

Принцип відповідності передбачає, що всі управлінські рішення та заходи у сфері безпеки повинні здійснюватися в межах чинного законодавчого поля, а також бути гармонізованими зі стратегією розвитку підприємства. Реалізація цього принципу забезпечує правову легітимність і стратегічну узгодженість усіх управлінських дій.

Принцип системності передбачає розгляд безпекоорієнтованого управління як єдиного комплексу взаємопов'язаних процесів, у межах якого відбувається інтеграція аналізу ризиків, моніторингу, планування та контролю. Такий підхід сприяє формуванню цілісного уявлення про потенційні загрози й дає змогу враховувати всі взаємозалежності між елементами організаційної системи.

Принцип неперервності передбачає, що забезпечення безпеки не може бути одноразовим заходом — це постійний процес, який охоплює всі стадії функціонування підприємства: від планування

до реалізації управлінських рішень. Саме тому має здійснюватись постійний моніторинг, аналіз динаміки загроз та коригування дій відповідно до змін зовнішнього й внутрішнього середовища.



Рис.1. Принципи безпекоорієнтованого управління підприємством (складено на основі [1-5])

Принцип своєчасності та превентивності орієнтує систему управління на попередження ризиків ще до їхнього прояву. Такий підхід ґрунтується на використанні достовірної інформації, прогнозуванні тенденцій та завчасному формуванні управлінських рішень, що мінімізують негативні наслідки впливу загроз.

Принцип економічної доцільності передбачає оптимізацію витрат на заходи безпеки з урахуванням можливих втрат від ризиків. Раціональне співвідношення між рівнем фінансових витрат і рівнем безпеки сприяє формуванню збалансованої політики ризик-менеджменту.

Дієвість системи неможлива без принципу координації та взаємодії структурних підрозділів, який передбачає узгодженість дій усіх елементів організаційної структури підприємства, чіткий розподіл зон відповідальності та інтеграцію процесів управління ризиками між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

Принцип всеохопності управління небезпеками передбачає необхідність врахування не лише фінансових і страхових ризиків, а й інших загроз, що важко піддаються кількісному оцінюванню, зокрема соціальних, інформаційних, репутаційних чи екологічних.

Сукупність цих принципів формує методологічне підґрунтя безпекоорієнтованого управління, забезпечує його системну узгодженість, підвищує стійкість підприємства до кризових впливів і сприяє формуванню конкурентоспроможної моделі розвитку в умовах турбулентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гавловська Н., Кримчак О., Подгала В. Формування пріоритетів безпекоорієнтованого управління підприємствами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Modeling the development of the economic systems. 2024. № 1. С. 275–281. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-41>.
2. Кримчак Л. А., Гарбузюк В. В., Романюк І. П. Удосконалення механізму безпекоорієнтованого управління діяльністю закладів охорони здоров'я в умовах децентралізації державного управління. Innovation and Sustainability. 2022. № 2. С. 55-60.
3. Башинська, І. О. Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством / І. О. Башинська // Проблеми систем. підходу в економіці : фаховий зб. наук. пр. / Нац. авіац. ун-т. - Київ, 2019. - № 6 (74). - С. 21-26.
4. Havlovska, N., Koptieva, H., Babchynska, O., Rudnichenko, Y., Lopatovskyi, V., & Prytys, V. (2022). Diagnostics of the State of Safety-Oriented Enterprise Management System Using Neural Networks. TEM Journal, 11(1), 13–23. DOI: 10.18421/TEM111-02
5. Савченко В., Маклюк О. Безпекоорієнтоване управління як основа ефективності функціонування суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. 2025. № 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-23>

Єпіфанова Ірина Юріївна - доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, Вінницький національний технічний університет, e-mail: yepifanova@vntu.edu.ua

Шевчук Євген Григорович – здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії», Вінницький національний технічний університет

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Державний біотехнологічний університет

Анотація: У ході дослідження розглянуто теоретико-методичні підходи до формування інформаційно-аналітичних моделей управління виробничим потенціалом вітчизняних аграрних підприємств. Обґрунтовано необхідність інтеграції економічних, технологічних та просторових даних у єдину систему аналітичного забезпечення управлінських рішень з урахуванням специфіки аграрного виробництва.

Ключові слова: виробничий потенціал, аграрні підприємства, інформаційно-аналітичні моделі, облік, цифрова аналітика, геоінформаційні технології.

Abstract: The paper examines theoretical and methodological approaches to the formation of information and analytical models for managing the production potential of domestic agricultural enterprises. The necessity of integrating economic, technological and spatial data into a unified analytical system for managerial decision-making is substantiated, taking into account the specific features of agricultural production, including seasonality of production processes, dependence on natural and climatic conditions, and territorial differentiation of land resources.

Key words: production capacity, agricultural enterprises, information and analytical models, accounting, digital analytics, geoinformation technologies.

Трансформація аграрного сектору економіки України в умовах поглиблення цифровізації, інтеграції у глобальні продовольчі ринки та зростання ресурсних обмежень зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. Складність аграрного виробництва, що поєднує природно-біологічні процеси, сезонність виробничих циклів, територіальну диференціацію земельних ресурсів та значну залежність від кліматичних факторів, потребує застосування комплексних інформаційно-аналітичних інструментів управління. У таких умовах ефективність використання виробничого потенціалу значною мірою визначається якістю інформаційного забезпечення управлінських рішень, рівнем аналітичної обробки даних та здатністю підприємств формувати інтегровані моделі оцінювання ресурсних можливостей і результативності їх використання. Саме тому формування сучасного інструментарію інформаційно-аналітичного моделювання виробничого потенціалу аграрних підприємств набуває особливої актуальності як з наукової, так і з практичної точки зору.

Теоретико-методологічні засади дослідження виробничого потенціалу аграрних підприємств та формування інформаційно-аналітичних моделей його управління активно розвиваються у працях сучасних вітчизняних науковців. Значну увагу питанням структури та змісту ресурсного потенціалу аграрних підприємств приділено у дослідженнях В. Антошченкової, яка розглядає ресурсний потенціал як системну основу забезпечення економічної та продовольчої безпеки аграрного сектору [1]. У роботі [2] підкреслюється, що ефективність функціонування аграрних підприємств безпосередньо залежить від збалансованості використання земельних, матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів, а також від здатності підприємства формувати адаптивні механізми управління цими ресурсами. Важливі теоретичні положення щодо структури ресурсного потенціалу аграрних підприємств та особливостей його формування в сучасних економічних умовах розкрито у дослідженнях С. Степаненка [3]. Автор акцентує увагу на необхідності комплексного підходу до оцінювання ресурсної бази аграрних підприємств, який передбачає врахування не лише кількісних параметрів ресурсів, але й ефективності їх

взаємодії у виробничому процесі. Такий підхід дозволяє більш обґрунтовано оцінювати можливості підприємства щодо формування стабільного виробничого потенціалу та підвищення результативності аграрного виробництва.

Сучасні дослідження дедалі більше акцентують увагу на ролі цифрових технологій у формуванні нових підходів до управління виробничим потенціалом аграрних підприємств. Зокрема, у роботах В. Хахули, Л. Правдивої, Б. Хахули, М. Остренка та І. Покотила обґрунтовується доцільність впровадження технологій цифрового землеробства, систем моніторингу виробничих процесів та інтелектуальних інформаційних систем управління аграрним виробництвом [4]. Автори підкреслюють, що використання цифрових технологій, зокрема елементів smart-agriculture, дозволяє інтегрувати різноманітні масиви виробничих даних, здійснювати оперативний моніторинг стану посівів, аналізувати ефективність використання ресурсів та формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Поряд із цим, контент-аналіз останніх досліджень вказує на те, що питання формування інтегрованого інструментарію інформаційно-аналітичного моделювання виробничого потенціалу аграрних підприємств, який поєднає економічні, технологічні та просторові дані, залишається недостатньо дослідженим.

Специфіка аграрного виробництва зумовлює необхідність використання багаторівневого інструментарію інформаційно-аналітичного моделювання виробничого потенціалу. Однією з ключових складових такого інструментарію є системи управління ресурсами підприємства (ERP), які забезпечують інтеграцію облікових, виробничих і фінансових даних у межах єдиного інформаційного середовища. Для аграрних підприємств особливого значення набувають спеціалізовані аграрні ERP-рішення, зокрема AgriChain, Soft.Farm, Cropio, SAP Agriculture Management, що дозволяють здійснювати облік земельного банку, контролювати виробничі операції, аналізувати витрати на вирощування сільськогосподарських культур та оцінювати ефективність використання ресурсів. Провідну роль у формуванні аналітичної бази моделювання виробничого потенціалу відіграють геоінформаційні системи та технології точного землеробства. Використання таких платформ, як ArcGIS, QGIS, OneSoil або Climate FieldView, дозволяє здійснювати просторовий аналіз земельних ресурсів, моніторинг стану посівів, оцінювання родючості ґрунтів та прогнозування урожайності сільськогосподарських культур. Інтеграція геопросторових даних із виробничою інформацією підприємства створює можливості для побудови аналітичних моделей, що відображають взаємозв'язок між характеристиками земельних ресурсів, технологіями вирощування культур та економічними результатами виробництва. Суттєве значення для інформаційно-аналітичного моделювання виробничого потенціалу має використання інструментів бізнес-аналітики та систем підтримки управлінських рішень [5, с. 78]. Аналітичні платформи Power BI, Tableau або Qlik Sense дозволяють агрегувати великі масиви виробничих і економічних даних, формувати інтерактивні аналітичні панелі та здійснювати оцінювання ключових показників ефективності використання виробничих ресурсів аграрного підприємства. На основі таких інструментів можуть формуватися комплексні моделі аналізу структури виробничого потенціалу, що охоплюють показники ефективності використання земельних угідь, продуктивності технічного парку, рівня забезпеченості матеріально-технічними ресурсами та результативності трудових ресурсів.

Підходи до формування інформаційно-аналітичних моделей управління виробничим потенціалом вітчизняних аграрних підприємств повинні базуватися на комплексному поєднанні економічних, технологічних і просторових параметрів функціонування аграрного виробництва. На відміну від інших галузей економіки, аграрні підприємства функціонують у середовищі, де виробничі результати значною мірою визначаються природно-біологічними факторами, сезонністю виробничих процесів, специфікою використання земельних ресурсів та високим рівнем технологічної залежності від агротехнічних операцій. Саме тому інформаційно-аналітичні моделі управління виробничим потенціалом повинні відображати багатокомпонентну структуру ресурсного забезпечення аграрного виробництва та забезпечувати інтеграцію різноманітних інформаційних потоків у процесі прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах формування таких моделей доцільно здійснювати на основі системного підходу, що передбачає розгляд виробничого

потенціалу аграрного підприємства як інтегрованої сукупності земельних, матеріально-технічних, трудових, біологічних та фінансових ресурсів. У межах цього підходу інформаційно-аналітична модель повинна забезпечувати оцінювання рівня забезпеченості підприємства відповідними ресурсами, аналіз ефективності їх використання та визначення резервів підвищення результативності виробничої діяльності. Така модель, як правило, формується на основі системи взаємопов'язаних аналітичних показників, які відображають продуктивність використання земельних угідь, рівень технічної оснащеності виробництва, ефективність використання матеріально-технічних ресурсів, продуктивність праці та результативність виробничо-господарської діяльності. Одним із ключових підходів до формування інформаційно-аналітичних моделей управління виробничим потенціалом є процесно-аналітичний підхід, що передбачає моделювання основних виробничих процесів аграрного підприємства. У межах такого підходу здійснюється структуризація виробничої діяльності підприємства за етапами технологічного циклу – підготовка ґрунту, посів, догляд за посівами, збирання врожаю, післязбиральна обробка та зберігання продукції. Для кожного етапу формуються відповідні аналітичні показники, що дозволяють оцінювати ефективність використання ресурсів і виявляти фактори, які впливають на результативність виробничих процесів. Використання ресурсно-структурного підходу передбачає оцінювання виробничого потенціалу на основі аналізу структури та збалансованості ресурсної бази аграрного підприємства. У межах цього підходу здійснюється моделювання взаємозв'язків між земельними ресурсами, технічним парком, матеріально-технічним забезпеченням та трудовими ресурсами підприємства. Особлива увага приділяється визначенню оптимального співвідношення між окремими складовими виробничого потенціалу, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити стабільність виробничих результатів.

З урахуванням сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій доцільно запропонувати підходи до вдосконалення інструментарію інформаційно-аналітичного моделювання виробничого потенціалу вітчизняних аграрних підприємств. Передусім важливим є формування інтегрованих інформаційно-аналітичних платформ управління аграрним виробництвом, що поєднуюватимуть системи управління ресурсами підприємства, геоінформаційні технології моніторингу земельних ресурсів та аналітичні системи обробки даних. Водночас доцільним є розширення використання технологій точного землеробства, які сприяють підвищенню ефективності використання земельного потенціалу та оптимізації виробничих витрат. Важливим напрямом також є впровадження цифрових систем моніторингу агровиробничих процесів, що забезпечують оперативне отримання даних щодо стану посівів, використання техніки та ефективності виробничих операцій. Реалізація зазначених підходів сприятиме формуванню комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління виробничим потенціалом аграрних підприємств, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів і зниженню виробничих ризиків. Використання сучасних цифрових аналітичних інструментів також створює передумови для посилення інноваційної активності підприємств та їх інтеграції у цифрові аграрні екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Антошченкова В. Основні елементи ресурсного потенціалу аграрних підприємств як основа економічної та продовольчої безпеки. Економічний аналіз. 2020. № 30 (3). URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1945>
2. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/27313>
3. Степаненко С. В. Ресурсний потенціал аграрних підприємств: елементи та особливості їх поєднання в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2022. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10039>
4. Khakhula V., Pravdyva L., Khakhula B., Ostrenko M., Pokotylo I. Innovative

approaches to the implementation of smart agriculture and digitalization in agricultural management. *Ekonomichnyy analiz* Vol. 35, No. 1 (2025). DOI:10.35774/econa

5. Кащена Н. Б., Нестеренко І. В., Чміль Г. Л. Управління інноваційними біокластерами в умовах цифровізації: організаційно-методичний аспект. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 69. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct69-13>

Нестеренко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент Державний біотехнологічний університет, Харків, e-mail: irinaOnesterenko@gmail.com

Nesterenko Iryna V., candidate of economics, Associate Professor, Doctoral Student, State Biotechnological University, Kharkiv, e-mail: irinaOnesterenko@gmail.com

Семенов Олександр Олександрович, аспірант Державний біотехнологічний університет, Харків, e-mail: 4unxam@gmail.com

Semenov Alexander A., postgraduate student, State Biotechnological University, Kharkiv, e-mail: 4unxam@gmail.com

STRATEGIC IMPERATIVES FOR THE INCLUSIVE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES WITHIN THE BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION PARADIGM

¹ Odesa Polytechnic National University

² State Biotechnological University

Abstract: *The study substantiates the strategic imperatives for the inclusive development of agricultural enterprises under conditions of intensive business digital transformation and global economic turbulence. The role of digitalization is established as the primary catalyst that overcomes physical and informational barriers in agribusiness through automation and the implementation of cloud platforms. It is determined that the strategic imperatives for development include mandatory digital accessibility, social accountability, and the integration of innovative IT solutions into production chains. The goal of the proposed changes is to shape the agricultural enterprise as a social institution that harmonizes economic profitability with environmental and social sustainability.*

Keywords: inclusive development; strategy; technological innovations; digital transformation; agricultural enterprises.

In the context of modern global turbulence, characterized by the instability of the world economy and the exacerbation of social contradictions, the scientific community pays special attention to finding ways to overcome economic inequality. Traditional economic paradigms increasingly demonstrate their limitations, as they are unable to ensure a fair distribution of results among all participants in social relations. This is why the development and implementation of the concept of inclusive development becomes a necessary response to the challenges of our time. Such an approach does not merely supplement the ideas of balanced growth but transforms the very essence of management, where every enterprise focuses on engaging the broadest segments of the population, including women, youth, and persons with special needs. In the agricultural sector, inclusive development serves as the foundation for forming socially responsible business models that simultaneously strengthen food security and ensure the viability of rural areas by bridging gaps in access to capital and modern knowledge.

At the current stage, the inclusive development of the agricultural sector occurs under conditions of intensive digital transformation, which creates fundamentally new opportunities for social and economic integration. The link between the inclusive development of an agricultural business and its digitalization is inseparable, as digital technologies serve as the primary tool for overcoming physical and informational barriers. Digital transformation allows for the automation of complex production processes, opening the path to employment at the enterprise for individuals whose physical labor was previously limited. Furthermore, the implementation of cloud services and mobile platforms ensures equal access for small farms to global markets and up-to-date market information, which is a basic principle of inclusion. Thus, digitalization becomes a catalyst that transforms the theoretical foundations of inclusiveness into practical mechanisms for increasing the welfare of rural communities, stimulating innovative activity and business resilience.

A detailed analysis of the current situation confirms that existing support strategies are often fragmentary and aimed only at maintaining the minimal subsistence of vulnerable groups. True inclusion in the era of digitalization implies a fundamental restructuring of relations, where every agricultural enterprise becomes a center of technological and social gravity. Under this approach, economic growth ceases to be an end in itself, becoming a means to achieve general welfare through the transparent distribution of income, made possible by the introduction of electronic accounting systems and blockchain technologies. In this context, agribusiness plays the role of a strategic anchor, creating new living standards through the optimization of natural resource use and the integration of "smart" technologies. The transformation of traditional business strategies into inclusive-digital models requires not only capital investment but also

systemic scientific support and the development of methodological foundations that allow the enterprise to remain competitive.

A retrospective review of economic thought allows for the assertion that the ideas of inclusiveness have a solid theoretical basis. During the formation of the classical school, A. Smith emphasized the outstanding significance of human individuality and personal improvement as the main stimulus for progress. Subsequently, these theses were developed in the works of Karl Marx, who emphasized the necessity of building a fair social order where the free development of each is a condition for the development of all. J. Schumpeter made a significant contribution to understanding the role of the human factor, and his views on entrepreneurial creativity and innovation are particularly relevant today in the context of the digital revolution. In modern conditions, these theories are adapted to the requirements of building an inclusive society through digital structural changes and the integration of human capital into new technological value chains.

The views of Marchenko O.M. are of particular importance in the study of sustainable business development; on the one hand, she does not link this process to the transition to Industry 5.0, but on the other, she does not exclude such a possibility [1]. We believe that an enterprise must satisfy the needs of society through the implementation of artificial intelligence and the Internet of Things, which allows for the optimization of resource consumption and the minimization of environmental risks. Such innovations help enterprises maintain diversity and inclusiveness, strengthening stakeholder trust [2]. On the other hand, Kopytko M.I. focuses on the marketing aspect, believing that for sustainable development, an enterprise needs a strategy based on detailed market analysis and the use of modern brand promotion technologies [3]. The combination of digital excellence and effective positioning allows agricultural enterprises to successfully realize their social mission.

A.E. Sanchenko approaches the issue of inclusive business partnership in the digital age, pointing to the need to form an environment for the interaction of various economic entities through joint development strategies [4]. An important addition is the position of Samofatova V.A., who argues that the stability and inclusiveness of small and medium enterprise development lie in ensuring stable operating conditions and the absence of sharp legal changes [5]. This allows enterprises to integrate digital learning tools for women and youth into their structure, providing them with open access to opportunities. Only through such a comprehensive transformation, where digitalization acts as the technical foundation and inclusion as the social goal, is it possible to achieve true prosperity for agribusiness and rural communities. The final stage of this process must be overcoming the contradictions between technological progress and the financial capabilities of individual farms for the sake of a shared sustainable future.

Agricultural enterprises must now focus not only on capitalization but also on the implementation of innovative tools that ensure access to resources for all participants in economic activity, regardless of their social or physical status [2]. The integration of digital technologies into business development allows for the creation of adapted scientific and practical tools that meet the interests of territorial communities and promote the transparency of management decisions. An important component of this transformation is the definition of strategic imperatives for inclusive development, which serve as unconditional requirements for the modern management model. These imperatives include the reorientation of business strategies toward the principles of comprehensiveness, ensuring digital accessibility for all categories of workers, and mandatory social accountability to the community. The goal of a systemic analysis of inclusiveness in agribusiness is to identify opportunities for involving marginalized groups in production chains through the use of modern IT solutions.

The concept of inclusive development is based on geopolitical, economic, and demographic prerequisites, where overcoming the digital divide between urban and rural areas plays a key role. Under globalization, the traditional economic system reveals its irrelevance, giving way to an inclusive approach that, through digital transformation, ensures development sustainability without harming the environment. For every enterprise, this means creating an environment where digital platforms and automation open equal opportunities for participation in agricultural activities. The implementation of inclusive strategies, backed by innovation, leads to social cohesion and improved livelihoods in rural areas. Strategic imperatives require that inclusion becomes not just an ethical addition but a key competitiveness factor, ensuring the attraction of human capital in conditions of labor shortages. Joint efforts of the state and the private sector toward the digitalization of lending and training allow for the effective resolution of poverty and food security issues.

The positive aspects of agribusiness inclusiveness manifest through expanded access to labor markets via remote forms of employment and digital services. This contributes to stimulating the local

economy, slowing urbanization, and supporting environmentally friendly production practices. The systematization of inclusive growth goals includes the development of digital infrastructure, warehouse logistics, and the dissemination of knowledge through online education, which increases employees' interest in the results of their work. The transition to such a model is driven by the realization that simple economic growth without technological and social inclusion does not ensure real welfare. The implementation of strategic imperatives allows the enterprise not only to adapt to the requirements of Industry 5.0 but also to become a driver of social change in the region. Despite existing contradictions between the financial capabilities of the enterprise and the needs of inclusion, digital transformation becomes the bridge that allows for a balance between profitability and equal opportunities for every member of society.

Thus, the inclusive development of agribusiness should be viewed as a complex and multifaceted task requiring the harmonization of geopolitical, economic, and demographic factors. The practical value of implementing such a model is evident in the growth of real incomes of small farms and the reduction of migration sentiments among the rural population. The ultimate goal is the formation of a system where the agricultural enterprise acts not only as a production unit but as a social institution ensuring the sustainable development of the community. To realize this potential, it is necessary to ensure equal access to financial and information resources, develop infrastructure, and constantly improve the digital skills of market participants. Only through such a systemic transformation and the overcoming of internal contradictions is it possible to achieve true socio-economic integration in the agricultural sector of Ukraine.

REFERENCES

1. Marchenko O., Guk O., Borutska Yu., Pacheva N. Ensuring sustainable development of the enterprise during the transition to industry 5.0. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18. No. 4. Pp. 1149-1154.
2. Kotko, Ya., Levkina, R., Kulinich, O., Levkin, D. Innovative Potential in Ensuring Sustainable Development of the Enterprise. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanová, J. (eds) *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*. 2026. Vol. 275. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_1
3. Kopytko M., Boychuk I., Balyk U., Mykhailiyk N., Hryhoruk P. Formation of Marketing Strategy for Sustainable Development of Enterprises in the Domestic Market. *Review of Economics and Finance*. 2023. № 21. Pp. 2271-2278.
4. Санченко А. Є. Правові підстави і перспективи інклюзивного ділового партнерства для соціально-економічного відновлення та сталого розвитку України. *Економіка та право*. 2023, № 4. С. 31-44. <https://doi.org/10.15407/econlaw.2023.04.031>
5. Самофатова В. Забезпечення сталості та інклюзивності розвитку малого та середнього підприємництва в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-3>

Levkina Ruslana V. – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Entrepreneurship and Trade, Odesa Polytechnic National University, Odesa, Email: levkina@3g.ua

Kotko Yana M. – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, Email: kotkoyana@ukr.net

Kulinich Oksana A. – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business, State Biotechnological University, Kharkiv, Email: kulinich.econom@gmail.com

Показники і методика оцінювання рівня енергозбереження в медичних закладах

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті розглянуто систему показників та методику комплексного оцінювання рівня енергозбереження в медичних закладах. Проаналізовано структуру споживання енергетичних ресурсів лікарнями різного профілю та потужності. Визначено, що питоме споживання теплової енергії в багатьох існуючих в медичних закладах становить 250–350 кВт·год/м² на рік, що перевищує нормативний показник у 2–2,5 рази. Запропоновано методику розрахунку інтегрального показника енергоефективності (ІПЕЕ), що дозволяє класифікувати заклади за рівнем енергоефективності від класу А++ до G. Описано алгоритм проведення енергетичного аудиту та встановлення базового рівня споживання з урахуванням кліматичних умов. Апробація методики на реальних об'єктах підтвердила можливість скорочення споживання теплової енергії на 28–32% та електричної на 15–20%.

Ключові слова: енергозбереження, медичний заклад, питоме енергоспоживання, інтегральний показник енергоефективності, енергетичний аудит, клас енергоефективності, базовий рівень споживання

Abstract The article examines a system of indicators and a methodology for comprehensive assessment of the energy saving level in medical institutions. The structure of energy resource consumption by hospitals of various profiles and capacities has been analysed. It is established that the specific heat energy consumption in medical facilities amounts to 250–350 kWh/m² per year, exceeding the normative value by 2–2.5 times. A methodology for calculating the Integrated Energy Efficiency Index (IEEI) is proposed, enabling classification of facilities according to energy efficiency classes from A++ to G. The algorithm for conducting an energy audit and establishing a baseline consumption level accounting for climatic conditions is described. Approbation of the methodology on real facilities confirmed the possibility of reducing heat energy consumption by 28–32% and electricity by 15–20%.

Keywords: energy saving, medical institution, specific energy consumption, integrated energy efficiency index, energy audit, energy efficiency class, baseline consumption level

Проблема енергозбереження в медичних закладах набуває особливої актуальності в умовах зростання вартості енергоносіїв та необхідності забезпечення стабільного функціонування систем життєзабезпечення. Медичні заклади є одними з найбільших споживачів електричної та теплової енергії серед об'єктів соціальної інфраструктури, тому впровадження ефективних методів оцінювання рівня енергозбереження є важливим завданням. Метою статті є аналіз існуючих показників та розробка комплексної методики оцінювання рівня енергозбереження в медичних закладах з урахуванням специфіки їх функціонування. Основні показники енергоефективності медичних закладів є наступними.

Для оцінювання рівня енергозбереження в медичних закладах застосовують систему показників, що охоплює різні аспекти споживання енергетичних ресурсів. Базовим показником є питоме енергоспоживання (ПЕС) — обсяг енергії, що витрачається на одного пацієнта або на одиницю площі закладу.

Питоме споживання теплової енергії для існуючих лікарень у середньому становить 250–350 кВт·год/м² на рік, тоді як нормативний показник для сучасних будівель не повинен перевищувати 120–150 кВт·год/м² на рік. Різниця свідчить про значний потенціал енергозбереження.

До основних показників відносяться: коефіцієнт корисної дії систем опалення і теплопостачання, питома витрата електроенергії на вентиляцію та кондиціонування, показник енергоефективності освітлення, а також коефіцієнт використання відновлюваних джерел енергії. Усереднена структура споживання енергії у типовому медичному закладі наведена на рисунку 1. Як видно з рис. 1 найбільше енергії споживається системами опалення, ГВП і вентиляції. Тому і найбільшу увагу в питаннях енергозбереження треба приділити саме їм.

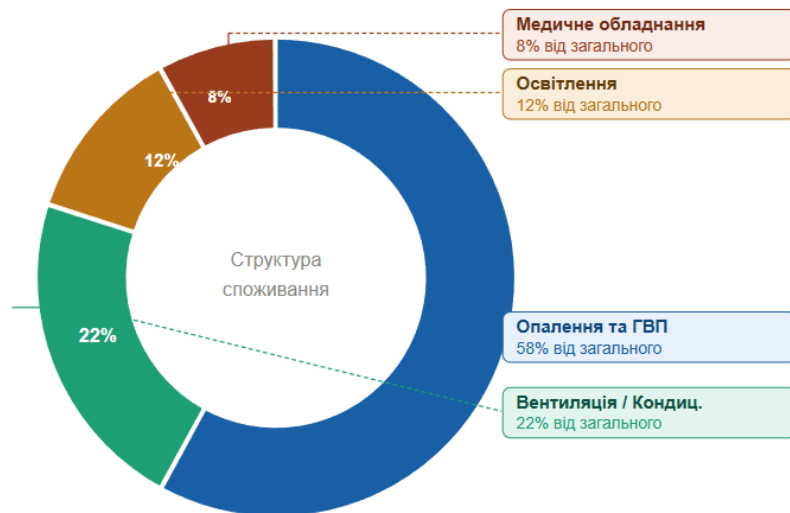


Рис. 1. Структура споживання енергії у типовому медичному закладі

Джерело – узагальнено авторами

Методика комплексного оцінювання

Методика оцінювання рівня енергозбереження передбачає проведення енергетичного аудиту, збирання та аналіз даних про споживання ресурсів, порівняння з нормативними значеннями та розрахунок інтегрального показника енергоефективності (ІПЕЕ). На відміну від нормативної методики [1] нами пропонується визначати інтегральний показник енергоспоживання опираючись на результати енергетичного аудиту і розрахованих значень P_{inor} — технічно обґрунтованих і економічно доцільних значень споживання енергії певною системою (опалення, теплопостачання, вентиляції, освітлення, гвп, холодопостачання). Норматив [1] - це розрахунковий стандарт, що визначає інженерний метод обчислення енергоспоживання на етапі проектування або енергетичної сертифікації. Його мета — отримати розрахункове значення споживання для присвоєння класу будівлі. Стандарт орієнтований переважно на житлові та типові громадські будівлі. Запропонована нами методика — це оцінювально-управлінський інструмент для діючих медичних закладів у процесі експлуатації. ДСТУ визначає питому енергетичну характеристику ($\text{кВт}\cdot\text{год}/\text{м}^2\cdot\text{рік}$) по кожній системі окремо і сумарно. Це одинимірний показник.

Запропонований **ІПЕЕ** є багатовимірним: він зважає кілька показників (теплова енергія, електрична, вода, технологічне навантаження) через вагові коефіцієнти k_i , що відображають пріоритети саме для медичних закладів, і дає єдине число для управлінських рішень.

Інтегральний показник розраховується за формулою:

$$IPEE = \sum_{i=1}^n \left(\frac{k_i \times P_i}{P_{inor}} \right) \quad (1)$$

де k_i — ваговий коефіцієнт i -го показника, P_i — фактичне значення показника, P_{inor} — технічно обґрунтоване і економічно доцільне значення споживання енергії даної системи. За величиною ІПЕЕ заклади можна поділити на класи енергоефективності від А++ до G.

Ваговий коефіцієнт k_i характеризує відносний внесок i -го показника в загальне енергоспоживання закладу і визначається на підставі статистичного аналізу структури енергобалансу медичних будівель відповідного функціонального типу. Значення k_i встановлюються окремо для кожної групи споживачів — теплової енергії, вентиляції, освітлення та технологічного навантаження — з урахуванням профілю закладу, кліматичної зони розташування та режиму цілодобової експлуатації, що є характерним для об'єктів охорони здоров'я. При цьому обов'язково виконується

умова нормування: $\Sigma k_i = 1$, що забезпечує коректність інтегральної оцінки та можливість порівняння закладів різної потужності та профілю між собою.

Таблиця 1. Класифікація медичних закладів за рівнем енергоефективності

Клас енергоефективності*	ІПЕЕ	ПЕС, кВт·год/м²	Рекомендовані заходи
A++ / A+	$\leq 0,5$	< 80	Моніторинг
B	0,5–0,75	80–120	Дрібний ремонт
C	0,75–1,0	120–200	Модернізація
D / E	1,0–1,5	200–350	Реконструкція
F / G	$> 1,5$	> 350	Комплексне оновлення

Джерело – запропоновано авторами

Важливим етапом методики є визначення базового рівня споживання — так звана baseline — для подальшого відстеження ефективності вжитих заходів. Базовий рівень встановлюється на основі даних про споживання енергії за попередні три роки з урахуванням кліматичних корекцій. Загальна послідовність дій при визначенні рівня енергоефективності закладів охорони здоров'я представлена у вигляді алгоритму на рис. 2.

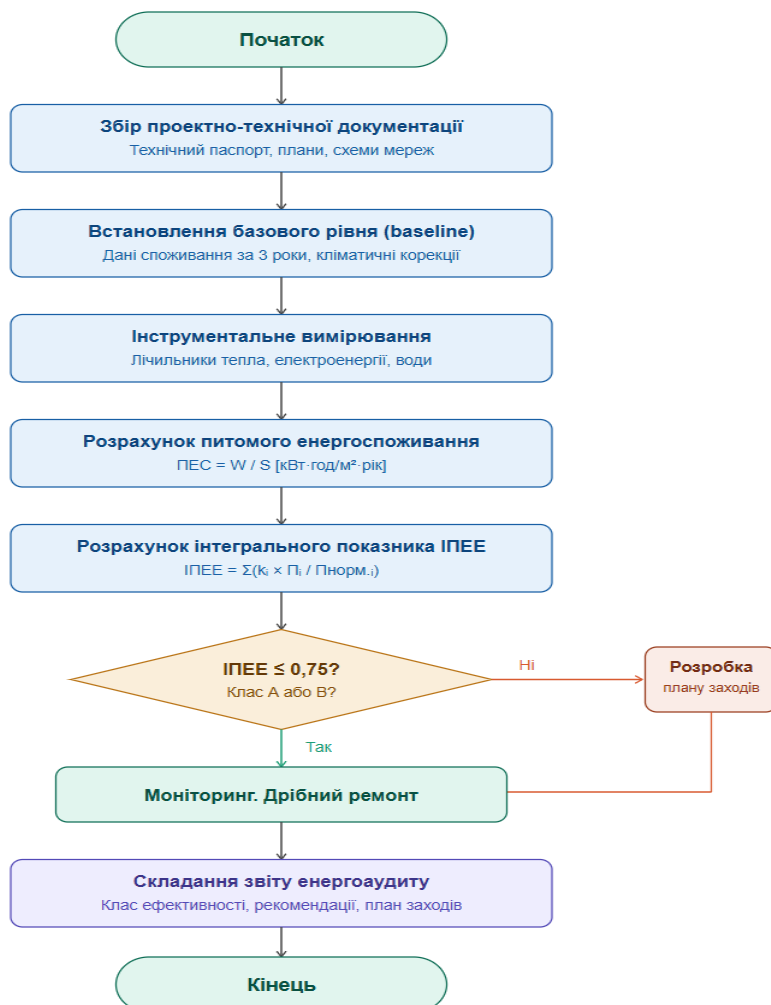


Рис. 2. Алгоритм методики оцінювання рівня енергозбереження ЗОЗ

Джерело – запропоновано авторами

Апробація методики проводилась на базі декількох лікарень різного типу та потужності. Встановлено, що більшість закладів відносяться до класів D–F, що свідчить про значний потенціал підвищення енергоефективності. Найбільші резерви виявлено в системах теплопостачання (до 35% економії) та вентиляції (до 25% економії).

Впровадження комплексу заходів на основі рекомендацій методики дозволило в середньому скоротити споживання теплової енергії на 28–32%, електричної — на 15–20% при терміні окупності інвестицій 5–7 років.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ДСТУ Б А.2.2-8:2010. Енергетична ефективність будівель. Метод розрахунку енергоспоживання при опаленні, охолодженні, вентиляції, освітленні та гарячому водопостачанні. — Київ: Мінрегіонбуд України, 2010. — 148 с.
2. Закон України «Про енергетичну ефективність будівель» від 22.06.2017 № 2118-VIII. — Відомості Верховної Ради України. — 2017. — № 33. — Ст. 359.
3. Д. Степанов, Н. Степанова, С. Оникієнко, і В. Мартиненко, «ПОКАЗНИКИ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ БУДІВЛІ», *СучТехнБудів*, вип. 34, вип. 1, с. 134–139, Сер 2023.
4. Yang Li, Haibo Feng, Integrating urban building energy modeling (UBEM) and urban-building environmental impact assessment (UB-EIA) for sustainable urban development: A comprehensive review, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, Volume 213, 2025, 115471, ISSN 1364-0321, <https://doi.org/10.1016/j.rser.2025.115471>.

Джеджула В'ячеслав Васильович - доктор економічних наук, професор, Вінницький національний технічний університет, e-mail: djedjula@vntu.edu.ua

Шевчук Дмитро Григорович — здобувач освітньо-наукового ступеня «доктор філософії», Вінницький національний технічний університет

ВПЛИВ СИМЕТРИЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА СТАБІЛЬНІСТЬ СТРАХОВОГО РИНКУ ПІСЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН У SOLVENCY II.

Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"

Анотація

Останні поправки до Директиви Solvency II ознаменували значну еволюцію регуляторної бази ЄС у сфері страхування, зокрема в частині вдосконалення механізму симетричного регулювання. Реформа спрямована на підвищення стійкості сектору, покращення управління ризиками та зменшення регуляторного навантаження для менших суб'єктів. У статті розглядаються ключові зміни, запроваджені в межах трьох стовпів Solvency II, з особливим фокусом на оновленнях симетричного коригування (SA). Проаналізовано нові заходи, розроблені для спрощення дотримання вимог малими (пере)страховиками та кептивами, а також надано рекомендації щодо стратегічної адаптації страховиків до цих реформ в контексті посилення чутливості до ринкових коливань.

Ключові слова : Solvency II; симетричне регулювання; симетричне коригування; коридор коригування; вимоги до капіталу; фінансовий ризик; управління фінансовим ризиком; управління ризиками; ORSA; МСФЗ 17.

THE IMPACT OF SYMMETRIC ADJUSTMENT ON THE STABILITY OF THE INSURANCE MARKET AFTER THE IMPLEMENTATION OF CHANGES TO SOLVENCY II.

Abstract .

The recent amendments to the Solvency II Directive represent a significant evolution of the EU's regulatory framework for insurance, particularly concerning the enhancement of the symmetric adjustment mechanism. The reform aims to increase the sector's resilience, improve risk management, and reduce the regulatory burden for smaller entities. This article examines the key changes introduced within the three pillars of Solvency II, with a special focus on the updates to the symmetric adjustment (SA). It analyzes the new measures designed to simplify compliance for small (re)insurers and captives, and provides recommendations for the strategic adaptation of insurers to these reforms in the context of increased sensitivity to market fluctuations.

Keywords: Solvency II; symmetric regulation; symmetric adjustment; adjustment corridor; capital requirements; financial risk; financial risk management; risk management; ORSA; IFRS 17

Поправки до Директиви Solvency II, опубліковані в січні 2025 року та чинні з січня 2027 року, ознаменували значну еволюцію нормативно-правової бази ЄС. Реформа розроблена для зміцнення фінансової стійкості страховиків, кращого врахування системних, кліматичних та макроекономічних ризиків, а також запровадження заходів пропорційності для зменшення витрат на дотримання вимог для менших та нескладних страховиків, що особливо актуально для ринку Центрально-Східної Європи (ЦСЄ) [1].

У контексті кількісних вимог реформа вносить суттєві зміни в симетричне регулювання (Symmetrical Adjustment, SA) [2]. Коридор коригування збільшується з 10% до 13%, що покращує чутливість до ризику та шоків власного капіталу. Як показують розрахунки Deloitte на основі статистики страхування ЕІОРА за період 1991–2024 років, під час спаду ринку з березня по квітень 2020 року переглянута структура симетричного регулювання знизилася на три процентних пункти порівняно з чинним механізмом (рис. 1) [3].

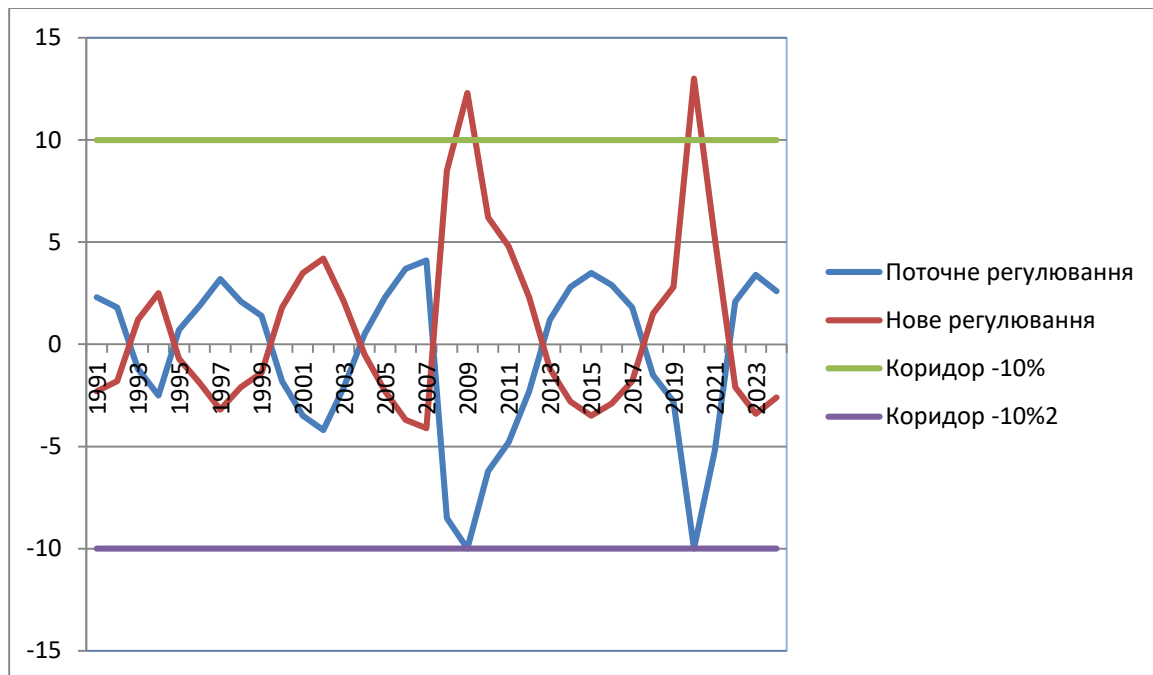


Рис. 1. Симетричне коригування під поточним і новим коридорами (історичні дані 1991 – 2024 рр.)
Джерело: Розрахунки «Делойт» на основі статистики страхування ЕІОРА [3].

Страховики повинні інтегрувати ці зміни в свої моделі ризику, щоб підвищити фінансову стійкість і точно відображати потенційну волатильність в симетричному регулюванні. Це дозволить ефективніше враховувати ринкові коливання при розрахунках капіталу.

Окрім змін у симетричному регулюванні, реформа включає інші ключові заходи: новий підхід "Першої точки згладжування" (FSP) для екстраполяції безризикових процентних ставок, коригування повторної волатильності із збільшеними коефіцієнтами застосування, метод шоквої ставки, який може збільшити вимоги до капіталу залежно від ринкових умов, а також перегляд вартості ставки капіталу, що використовується в маржі ризику. Підвищуються критерії прийнятності для довгострокових інвестицій, що підтримує довгострокові інвестиційні стратегії та покращує стабільність балансу [3].

Розширюються очікування щодо управління ризиками: страховики повинні інтегрувати макропруденційні ризики, ризики кібербезпеки та стійкості у свої процеси ORSA та стратегічного планування. Посилюється увага до кліматичних ризиків через обов'язковий довгостроковий аналіз сценаріїв. Органи нагляду отримують додаткові повноваження щодо втручання відповідно до Директиви про відновлення та вирішення страхування (IRRD) [1]. Посилюються стандарти управління, вимоги до різноманітності та механізми нагляду [5].

Останні зміни до Solvency II Directive передбачають суттєве посилення вимог до звітності та розкриття інформації з метою підвищення прозорості діяльності страховиків і зміцнення довіри до страхового сектору. Регуляторний акцент зміщується у бік більшої деталізації та верифікованості даних, що подаються наглядовим органам і публікуються для заінтересованих сторін. Такий підхід відповідає загальноєвропейській тенденції до підвищення якості фінансової інформації та гармонізації наглядових практик. Однією з ключових новацій є запровадження обов'язкового аудиту залишків у системі Solvency II, що має забезпечити незалежне підтвердження коректності розрахунків капітальних вимог, технічних резервів і власних коштів. Посилення аудиторської складової спрямоване на мінімізацію ризиків викривлення фінансових показників та підвищення надійності пруденційної інформації. В умовах зростаючої чутливості страхового бізнесу до ринкових коливань та макроекономічних шоків така вимога розглядається як інструмент додаткового контролю за фінансовою стійкістю компаній. Водночас переглядається структура Звіту про платоспроможність та фінансовий стан (SFCR). Оновлення формату звіту передбачає його більшу логічну узгодженість, чіткіше структурування інформації та підвищення аналітичної цінності для інвесторів, страховальників і регуляторів. Подовження строків подання звітності покликане збалансувати вимоги до якості інформації та операційні можливості страховиків, зменшуючи адміністративне

навантаження без втрати контролюючої функції. Для страхових ринків Центральної та Східної Європи ці зміни мають особливе значення. Вони сприятимуть удосконаленню корпоративного управління, посиленню внутрішнього контролю та розвитку систем управління ризиками. Особливо позитивний ефект очікується для компаній, які вже імплементували стандарти IFRS 17, оскільки нові підходи до оцінки зобов'язань та розкриття інформації значною мірою узгоджуються з логікою міжнародних стандартів фінансової звітності. Таким чином, синергія між вимогами Solvency II та МСФЗ 17 [6] створює передумови для підвищення якості фінансової звітності, зміцнення інституційної спроможності страховиків та зростання їх конкурентоспроможності на європейському ринку.

Вимоги до звітності та розкриття інформації посилюються для підвищення прозорості та надійності. Запроваджується аудит залишків Solvency II, переглядається структура Звіту про платоспроможність та фінансовий стан (SFCR) із подовженням термінів звітності. На ринках ЦСЄ ці зміни сприятимуть покращенню управління та контролю, особливо для страховиків, які вже відповідають вимогам МСФЗ 17 [6].

Реформа приділяє велику увагу пропорційності, пропонуючи суттєві полегшення для малих і нескладних страховиків (SNC). Прийнятні страховики можуть отримати вигоду від спрощених підходів до оцінки, гнучких структур управління, зменшеної частоти проведення ORSA, спрощених зобов'язань щодо звітності та, в деяких випадках, звільнення від аудиту [1]. Ці заходи особливо актуальні в країнах ЦСЄ, де зрілість місцевого ринку та розміри страховиків є меншими [4].

Для страховиків ЦСЄ реформа створює як операційні виклики, так і стратегічні можливості, особливо з огляду на зростання кліматичних ризиків та посилення транскордонного нагляду. Інституції, які проактивно адаптують свої рамки управління та звітності, зможуть відповідати регуляторним очікуванням, підвищити довгострокову стійкість і перетворити регуляторні зміни на стратегічний актив для зростання на інтегрованому європейському ринку [5; 6].

Висновок

Огляд Solvency II вводить більш збалансовану нормативну базу, зміцнюючи стійкість, одночасно зменшуючи навантаження для менших гравців. Ключовим елементом цього оновлення є вдосконалення механізму симетричного регулювання: збільшення коридору коригування з 10% до 13% покращує чутливість до ринкових шоків та дозволяє більш точно відображати потенційну волатильність при розрахунках капіталу [2; 3]. Як показують розрахунки, під час кризових явищ, подібних до спаду ринку навесні 2020 року, оновлена структура симетричного коригування здатна суттєво знижувати вимоги до капіталу, підвищуючи стійкість страховиків [3].

Держави-члени повинні будуть до січня 2027 року транспонувати свої положення, однак у Люксембурзі ми очікуємо швидшого впровадження. У цьому сенсі (пере)страховики повинні активно адаптуватися до змін у вимогах до капіталу, зокрема інтегрувати оновлені параметри симетричного регулювання в свої моделі ризику, а також враховувати посилені вимоги до управління, ризиків сталого розвитку та звітності [5; 6].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Directive (EU) 2025/2 of the European Parliament and of the Council of 29 January 2025 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *Official Journal of the European Union*. L, 2025.
2. Commission Delegated Regulation (EU) 2025/895 of 29 October 2025 supplementing Directive (EU) 2025/2 of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards for the calculation of the Solvency Capital Requirement. *Official Journal of the European Union*. L, 2025.
3. European Insurance and Occupational Pensions Authority. *Final Report on the Solvency II 2020 Review*. EIOPA-BoS-21/104. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. 245 p.
4. Єршова Н. Ю. Напрями удосконалення підходів та методів аналізу діяльності в системі управлінських рішень суб'єктів господарювання. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/58206/1/Yershova_Napriamy_2020.pdf (дата звернення: 26.02.2026).
5. Pakhomov M., Iershova N. Assessment of insurer risks as a component of a comprehensive system for ensuring the solvency of insurance companies. *Problems and prospects for sustainable development of Ukraine in the aspect of synergy of integration of economy, business and HR-engineering: Proceedings of the 3rd Ukrainian Scientific Conference of Students and Youth*. Khmelnytskyi National University, 2025. P. 428–430. URL: <https://bine.khmnpu.edu.ua/naukovi-konferencziyi-2/> (дата звернення: 26.02.2026).

6. Pakhomov M., Iershova N. Світові тенденції розвитку ринку страхових послуг та перспективи в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2024. № 1. С. 17–21. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.1.17>

*Пахомов Максим Сергійович , аспірант кафедри обліку і фінансів, Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут",
e-mail: Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua*

Єршова Наталя Юрійвна , доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та економіки Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут" .e-mail: natalia.iershova@khpi.edu.ua

*Pakhomov Maksym Serhiiovych, Postgraduate student Department of Accounting and Finance, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
e-mail: Maksym.Pakhomov@emmb.khpi.edu.ua*

Iershova Natalia Yuriivna, Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finance and Economics, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute".e-mail: natalia.iershova@khpi.edu.ua

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ПП «ЕЛІТ ТРАНС»

Вінницький національний технічний університет

Анотація. У статті розглянуто основні аспекти управління логістичними процесами на підприємстві ПП «Еліт Транс». Проаналізовано організаційну структуру логістичної системи, методи планування та контролю руху вантажів, а також оптимізацію транспортних і складських операцій. Висвітлено ключові показники ефективності логістики та запропоновано шляхи підвищення продуктивності транспортно-логістичної діяльності.

Ключові слова: логістика, управління логістичними процесами, транспортна система, оптимізація.

MANAGEMENT OF LOGISTICS PROCESSES IN AN ENTERPRISE: THE CASE OF ELIT TRANS

Abstract. The article discusses the main aspects of logistics process management at Elit Trans. It analyzes the organizational structure of the logistics system, methods of planning and controlling cargo movement, as well as the optimization of transport and warehousing operations. Key indicators of logistics efficiency are highlighted and ways to improve the productivity of transport and logistics activities are proposed.

Keywords: logistics, logistics process management, transport system, optimization.

Логістика сьогодні є стратегічною складовою управління будь-яким сучасним підприємством, оскільки вона забезпечує безперебійну координацію руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків. Ефективне управління логістикою дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства, скоротити витрати та поліпшити якість обслуговування клієнтів. ПП «Еліт Транс» спеціалізується на наданні комплексних транспортно-логістичних послуг, що включають перевезення вантажів різного призначення як всередині України, так і на міжнародних маршрутах. Основною метою підприємства є організація ефективного, надійного та економічного руху вантажів, що забезпечує своєчасне задоволення потреб клієнтів і підвищення рентабельності діяльності. Для досягнення цих цілей підприємство застосовує системний підхід до управління логістичними процесами, що охоплює планування перевезень, організацію транспортної діяльності та контроль складських операцій. Значну увагу приділено оптимізації маршрутів, раціональному використанню ресурсів та підвищенню якості обслуговування клієнтів.

З метою комплексної оцінки управління логістичними процесами ПП «Еліт Транс» здійснено дослідження організаційних та функціональних аспектів логістичної діяльності підприємства. Організаційна структура логістичної системи ПП «Еліт Транс» побудована за централізованим принципом, що дозволяє координувати всі логістичні процеси та контролювати їх ефективність. Директор підприємства здійснює загальне керівництво логістичною діяльністю та координує роботу основних підрозділів, серед яких транспортний відділ, складський відділ, відділ планування та контролю перевезень. Така структура дозволяє забезпечувати чіткий розподіл відповідальності, прискорювати процес прийняття рішень та оперативно реагувати на зміни в замовленнях клієнтів чи умовах ринку. Логістична система підприємства включає комплекс операцій, що забезпечують рух вантажів від постачальника до кінцевого споживача, контроль якості послуг та взаємодію з усіма учасниками ланцюга поставок [1]. Завдяки централізованому управлінню забезпечується оперативне планування перевезень та раціональне використання транспортних і складських ресурсів. Впровадження сучасних інформаційних систем дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі та оптимізувати маршрути доставки. Це сприяє підвищенню ефективності логістичних операцій і своєчасному виконанню замовлень.

Управління логістичними процесами в ПП «Еліт Транс» передбачає системний підхід, який охоплює планування перевезень, організацію транспортної діяльності, управління складськими операціями та оцінку ефективності всіх логістичних процесів. Планування перевезень здійснюється з урахуванням маршрутів, часу доставки, типу транспорту та специфіки вантажу, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшувати витрати. Організація транспортної діяльності включає контроль за технічним станом автотранспорту, планування навантаження та розподілу транспорту по замовленнях, а також контроль витрат пального та часу. Складські операції зосереджені на прийманні, сортуванні, зберіганні та відвантаженні вантажів, при цьому підприємство активно впроваджує сучасні технології обліку та автоматизації складських процесів. Оцінка ефективності логістики здійснюється через ключові показники, такі як середній час доставки, рівень виконання замовлень, коефіцієнт використання транспорту та складських площ, а також вартість логістики на одиницю вантажу. Системний підхід та використання сучасних технологій дозволяють ПП «Еліт Транс» підвищувати ефективність логістичних операцій і своєчасність виконання замовлень. Це забезпечує зменшення витрат, підвищення задоволеності клієнтів та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Подальші заходи з автоматизації та оптимізації маршрутів сприятимуть додатковому підвищенню продуктивності й надійності логістичної системи.

Для підвищення ефективності логістики ПП «Еліт Транс» впроваджує сучасні ІТ-системи та методи управління транспортом і складом. Це дозволяє відстежувати вантажі в реальному часі, контролювати строки доставки, оптимізувати маршрути з урахуванням трафіку та терміновості замовлень, а також планувати ресурси складу на основі попиту. Групування вантажів забезпечує економію транспорту та підвищує ефективність логістичних операцій [2].

Ланцюг логістичних операцій у ПП «Еліт Транс» можна схематично уявити як послідовність: постачальник → склад → транспорт → клієнт → зворотній зв'язок. Така система дозволяє відстежувати рух вантажів на всіх етапах, контролювати якість послуг та своєчасно реагувати на будь-які відхилення від плану. Застосування комплексних заходів оптимізації, таких як маршрутне планування, контроль витрат пального, автоматизація складських операцій та групування вантажів, дозволяє підприємству скоротити витрати на перевезення до 10% і підвищити рівень задоволеності клієнтів. Впровадження сучасних ІТ-рішень і оптимізаційних заходів сприяє підвищенню продуктивності та надійності логістичної системи. Підприємство здатне більш гнучко реагувати на зміни ринку та потреби клієнтів. Подальша автоматизація процесів і удосконалення управлінських рішень забезпечить додаткове зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності ПП «Еліт Транс».

Управління логістикою ПП «Еліт Транс» базується на системному підході та комплексному контролі всіх етапів руху вантажів. Впровадження сучасних ІТ-рішень та аналітичних інструментів дозволяє підвищити продуктивність, покращити якість обслуговування клієнтів та зменшити витрати. Подальший розвиток логістичної діяльності підприємства передбачає впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками, інтеграцію складських і транспортних систем та прогнозування попиту на основі великих даних. Такий підхід забезпечує ПП «Еліт Транс» конкурентні переваги, підвищує ефективність управління логістикою та дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринку.

Управління логістичними процесами ПП «Еліт Транс» базується на системному підході та комплексному контролі всіх етапів руху вантажів, що дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства, знизити витрати та покращити якість обслуговування клієнтів. Використання сучасних інформаційних технологій, оптимізація маршрутів, планування ресурсів складу та групування вантажів забезпечують своєчасну доставку, економію транспортних витрат і підвищення продуктивності логістичних операцій. Подальший розвиток логістики підприємства передбачає впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками та аналітичних інструментів прогнозування попиту, що гарантує конкурентні переваги та стійкий розвиток ПП «Еліт Транс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Багорка М. О., Ільченко Т. В., Кравець О. В. Місце логістичного менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2023. №53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-40>
2. Канищев І. А. Актуальні питання управління логістичними процесами на підприємстві. *Класичний приватний університет*. 2024. №4. С. 8-12. <https://doi.org/10.32782/2522-4263/2024-4-2>
3. Smerichevska, S. V., Prodanova, L. V., & Yakushev, O. V. (2024). Digitization of logistics and supply chain management. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 26. <https://doi.org/10.46783/smart-scm/2024-26-9>

4. Wang, Z., Gao, L., & Wang, W. (2025). The impact of supply chain digitization and logistics efficiency on competitiveness of industrial enterprises. *International Review of Economics & Finance*. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2024.103759>

Нечипоренко Тетяна Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва, логістики та менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Гордієнко Максим Віталійович – студент групи 1Л-226, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: gordienko9407@gmail.com

Nechyporenko Tetiana – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship, Logistics and Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ntd@vntu.edu.ua

Gordienko Maksym – student, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: gordienko9407@gmail.com

ДАНІ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС У ПЛАТФОРМНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Вінницький національний технічний університет

Анотація: Досліджено механізми функціонування даних як стратегічного ресурсу платформної економіки крізь призму теорії нематеріальних активів та концепції мережових ефектів. Обґрунтовано формування кумулятивного циклу створення вартості, у якому алгоритмічна обробка інформації стимулює зростання користувачької бази та зміцнює ринкові позиції платформ. Виявлено ризики монополізації цифрового середовища через виникнення «ефекту замикання» та вибудову екосистемних бар'єрів доступу до даних. Запропоновано перехід до моделей інтероперабельності та відкритих даних як інструментів забезпечення конкуренції та підтримки інноваційної динаміки.

Ключові слова: платформна економіка; стратегічний ресурс; великі дані; мережові ефекти; нематеріальні активи; цифрова трансформація; алгоритмічне управління.

DATA AS A STRATEGIC RESOURCE IN THE PLATFORM ECONOMY

Abstract: The mechanisms of data functioning as a strategic resource of the platform economy are studied through the prism of intangible asset theory and the concept of network effects. The formation of a cumulative value creation cycle is substantiated, in which algorithmic information processing stimulates user base growth and strengthens the market position of platforms. The risks of monopolisation of the digital environment due to the emergence of the 'lock-in effect' and the creation of ecosystem barriers to data access are identified. A transition to interoperability and open data models is proposed as tools for ensuring competition and supporting innovative dynamics.

Keywords: platform economy; strategic resource; big data; network effects; intangible assets; digital transformation; algorithmic management.

У сучасних умовах цифрової трансформації платформна економіка виступає провідною моделлю організації економічної діяльності, яка ґрунтується на взаємодії багатосторонніх ринків, цифрових технологій та потоків даних. Цифрові платформи стали ключовими акторами економічних процесів, що акумулюють великі обсяги інформації та забезпечують ефективну інтеграцію різних груп користувачів через механізми мережових ефектів і алгоритмічних рішень. Разом із цим дані дедалі частіше розглядаються як стратегічний ресурс, здатний генерувати економічну вартість, сприяти інноваційному зростанню та формувати нові конкурентні переваги в цифровому середовищі [1]. Останні дослідницькі праці [2] підкреслюють, що дані в цифровій економіці не лише виконують інформаційну функцію, а й стають каталізатором створення вартості, оптимізації бізнес-моделей і розвитку платформних екосистем. В умовах глобальної інтеграції цифрових ринків це обумовлює необхідність глибшого аналізу ролі даних як стратегічного ресурсу, механізмів їхнього використання в діяльності платформних компаній та супутніх регуляторних викликів.

На відміну від класичних факторів виробництва, дані характеризуються невичерпністю, масштабованістю та здатністю до кумулятивного зростання вартості. Їх економічна специфіка полягає у можливості багаторазового використання без втрати споживчих властивостей, а також у здатності генерувати додаткову цінність через аналітичну обробку та застосування алгоритмів штучного інтелекту. У платформній моделі бізнесу дані перетворюються на стратегічний актив, що визначає ринкову позицію компанії.

В умовах платформної економіки дані набувають статусу стратегічного ресурсу, що визначає механізми створення та привласнення економічної вартості. Теоретичне осмислення цієї трансформації доцільно здійснювати крізь призму концепції мережових ефектів і теорії нематеріальних активів.

Відповідно до теорії мережових ефектів, цінність платформи для кожного окремого користувача зростає зі збільшенням загальної кількості учасників мережі. У цифровому середовищі цей ефект посилюється завдяки накопиченню даних: кожна нова взаємодія генерує додаткову інформацію, яка підвищує точність алгоритмів, покращує персоналізацію послуг і стимулює подальше залучення користувачів. Таким чином формується кумулятивний механізм «дані → покращення сервісу →

зростання користувачів → нові дані», що створює самопідсилювальний цикл економічного зростання платформи. Графічну інтерпретацію цього механізму, що поєднує накопичення даних із виникненням мережових ефектів, представлено на рис. 1.

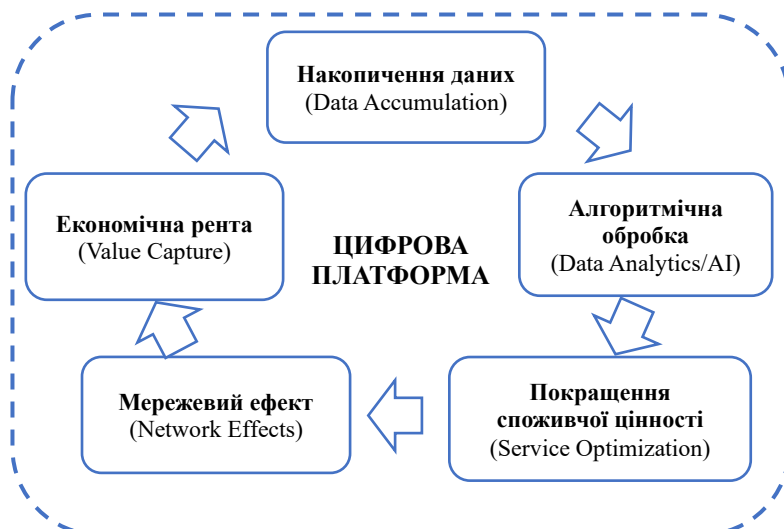


Рисунок 1 – Цикл створення економічної вартості даних у платформній економіці
Джерело: розроблено автором

Крізь призму теорії нематеріальних активів дані ідентифікуються як специфічна форма інтелектуального капіталу, що синтезує властивості інформаційного ресурсу та стратегічного активу. Суттєва відмінність даних від традиційних факторів виробництва полягає в їхній невичерпності (non-rivalry) та високому потенціалі до масштабування за умови майже нульових граничних витрат. Економічна значущість таких масивів корелює не з їхнім кількісним обсягом, а зі здатністю суб'єкта господарювання до глибокої аналітичної інтерпретації та безшовної інтеграції отриманих інсайтів у бізнес-процеси. Відтак, стійкі конкурентні переваги виникають як результат унікальної комбінації структурованих даних, пропріетарних алгоритмів та специфічних організаційних компетенцій.

Фундаментальною ознакою даних як нематеріального активу є їхній кумулятивний характер. Агрегація та синтез різномірних інформаційних масивів породжують синергетичний ефект, за якого цінність об'єднаної бази даних суттєво перевищує сумарну вартість її окремих сегментів. У межах платформних бізнес-моделей цей ефект трансформується у здатність компаній до радикальної оптимізації внутрішньої операційної діяльності паралельно з ініціюванням інноваційних циклів на основі предиктивного моделювання. У такий спосіб дані перетворюються з пасивного ресурсу на активний інструмент стратегічного контролю та домінування в межах цифрових екосистем.

Процеси надмірної акумуляції інформаційних ресурсів обмеженою групою глобальних технологічних конгломератів зумовлюють виникнення критичних системних деформацій у структурі сучасних ринків. Володіння ексклюзивними правами доступу до масивів великих даних (Big Data) дозволяє домінантним платформам проєктувати багаторівневі «екосистемні бар'єри». Такі бар'єри не лише ускладнюють вхід нових суб'єктів, а й детермінують виникнення стійкого ефекту замикання (lock-in effect). В таких умовах ринкова мобільність користувачів і контрагентів суттєво обмежується через високу вартість переходу (switching costs), що включає втрату персоналізованих налаштувань, соціальних зв'язків та історії транзакцій.

Загроза монополізації доступу до стратегічно значущої інформації радикально трансформує науковий та регуляторний дискурс. Традиційна парадигма ексклюзивного володіння даними як об'єктом інтелектуальної власності поступово поступається місцем концепціям «відкритих даних» (open data) та інституціоналізації механізмів примусової інтероперабельності. Впровадження стандартів вільного обміну даними між конкурентними платформами розглядається як фундаментальна передумова для нейтралізації інформаційної асиметрії.

Така децентралізація доступу до ресурсів є критично важливою для підтримки високої інтенсивності інноваційних процесів. Забезпечення технічної та правової можливості міграції даних дозволяє запобігти стагнації конкурентного середовища, стимулює появу комплементарних сервісів та

сприяє відновленню динамічної рівноваги на цифрових ринках. Відтак, перехід від закритих корпоративних архітектур до відкритого обміну даними стає ключовим вектором сучасної антимонопольної політики в цифрову епоху.

Поєднання положень теорії мережових ефектів із методологічним апаратом аналізу нематеріальних активів дає змогу стверджувати, що дані виступають фундаментальним, системоутворювальним чинником сучасної економіки. Вони визначають не лише поточну функціональну спроможність цифрових сервісів, а й стратегічну життєздатність економічних агентів у довгостроковій перспективі.

Перспективним вектором наукових розвідок залишається формалізація методологічних підходів до вартісної оцінки даних у складі корпоративного капіталу, а також розроблення інституційних механізмів, що забезпечать баланс між комерційними інтересами власників платформ та принципами справедливої ринкової конкуренції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Roitman J., Moon A., Lin L. Digital platform economies: Value from data? *Platforms & Society*. 2025. Vol.
2. URL: <https://doi.org/10.1177/29768624251358643>
2. Бобров Є. Цифрова економіка в Україні: стратегічні виклики, можливості зростання та трансформація. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 4 (80). С. 21–30. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-21-30>

Юрчук Наталія Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, e-mail: urnata@vntu.edu.ua

Yurchuk Nataliya P., PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: urnata@vntu.edu.ua

МІСЦЕ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СФЕРІ ФІНАНСІВ

Дніпровський державний технічний університет

Анотація: досліджено сутність, роль та місце цифровізації в сфері фінансів; визначено вплив цифровізації на різні сфери національної економіки, а також позитивні та негативні наслідки її впровадження

Ключові слова: цифровізація, діджиталізація, цифрова економіка, цифрові рішення

Abstract: the essence, role and place of digitalization in the financial sector are investigated; the impact of digitalization on various sectors of the national economy, as well as the positive and negative consequences of its implementation, are determined

Keywords: digitalization, digitalization, digital economy, digital solutions

В умовах глобальної економічної нестабільності та стрімкого розвитку інформаційних технологій цифровізація стала ключовим чинником трансформації фінансової сфери. Впровадження цифрових рішень змінює класичні підходи до надання фінансових послуг, управління грошовими потоками, оцінки ризиків та взаємодії з клієнтами. Розвиток фінтех-компаній, дистанційного банкінгу, електронних платіжних систем і технологій штучного інтелекту формує нову архітектуру фінансового ринку, підвищуючи його прозорість, швидкість та доступність [1,2].

Особливої актуальності питання цифровізації набуває для України [3], де фінансова система функціонує в умовах воєнних та економічних викликів. Цифрові інструменти сприяють підвищенню стійкості фінансових установ, оптимізації витрат та розширенню доступу населення й бізнесу до фінансових ресурсів. У зв'язку з цим дослідження місця цифровізації у сфері фінансів є своєчасним і необхідним для формування ефективної стратегії розвитку фінансового сектору в сучасних умовах.

На нашу думку, сутність цифровізації полягає у глибокій трансформації економічних, управлінських і соціальних процесів на основі використання цифрових технологій, даних та електронних комунікацій. На відміну від простої автоматизації або інформатизації, цифровізація змінює саму логіку створення цінності, бізнес-моделі, способи взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Її метою є підвищення ефективності, прозорості, швидкості процесів, зниження витрат та розширення доступу до послуг.

Характерною особливістю цифрової економіки — це її зв'язок з економікою на вимогу, яка передбачає отримання доступу до товарів і послуг у момент, коли це потрібно. Отримання замовлень відбувається онлайн, а їх виконання — офлайн. Наразі, цифровізація є притаманною для більшості сфер української економіки. По-перше, банківської сфери. Для цього напрямку є характерним цифрова трансформація різноманітних банківських операцій, тобто їх автоматизація, внаслідок чого не потребується залучення персоналу. До того ж, досить популярною визнається технологія блокчейн, що зменшує шахрайські ризики та використовується у процесі проведення банківських платежів, управління банківськими продуктами тощо.

По-друге, діджиталізація фінансових ринків сприяє повноцінній адаптації споживачів до цифровізації сучасного суспільства. Саме діджиталізація нових економічних можливостей забезпечує перенесенню капіталу до соціальних мереж та сайтів. До того ж, на сьогоднішній день існує нагальна потреба у залученні висококваліфікованих ІТ-спеціалістів, що забезпечить оптимізацію бізнес-процесів, зокрема, фінансових та бухгалтерських розрахунків, що не лише забезпечує підвищення ефективності ведення господарських операцій, але й одержання додаткового прибутку.

По-третє, цифровізація окремих ринків. За прогнозами експертів, зростання рівня впровадження цифрових технологій до процесів ведення підприємницької діяльності сприятиме підвищенню обсягу використання послуг професіоналів майже на 20 %. До того ж, такі процеси активізують підвищення попиту на напрями підготовки спеціалістів ІТ-сфери, що реально здатні адаптуватися до нових вимог та технологій [2].

По-четверте, діджиталізація виробництва, яка сприятиме швидкому та гнучкому реагуванню

на зміну ринку та вимог споживачів. З метою оптимізації виробництва на підприємствах можуть впроваджуватися мережеві автоматизовані машини й сучасні інформаційно-комунікаційні технології, проводитись моніторинг виробничої системи, а також інші інноваційні концепції.

По-п'яте, цифровізація сфери підвищення продуктивності та популяризація «цифрових підприємств». Використання оцифрованих даних забезпечує зниження витрат, зростання прибутків та активізацію темпів економічного розвитку й економічної сфери у цілому. Після запровадження у свою діяльність цифрових технологій, суб'єкт господарювання отримує можливість для просування власного продукту з одночасним витрачанням меншого обсягу зусиль, подолання існуючих бар'єрів та входження до нових сегментів ринку.

По-шосте, цифровізація бізнесу. Якщо у минулому для відкриття власного бізнесу існувала потреба у наявності певного приміщення, обладнання чи персоналу, то наразі, є достатнім безперервний доступ до мережі Інтернет та, за потреби, залучення віддалених працівників чи отримання послуг від фахівців на умовах аутсорсингу. Окремо слід звернути увагу на той факт, що найбільш характерною діджиталізація є для тих сфер економіки, в яких має місце взаємодія зі споживачем. В якості достатньо яскравого прикладу запровадження діджитал-технологій можливо привести банківський сектор, наприклад, використання інтернет-банкінгу Приватбанком, Райффайзен банком, а особливо Монобанком, який взагалі є необанком та не має власних відділень обслуговування клієнтів.

Цифровізація більшості економічних процесів, а особливо у сфері обслуговування клієнтів та задоволення потреб споживачів сприятиме досягненню наступних позитивних результатів:

- забезпечення гнучкості IT-інфраструктури, внаслідок чого значно знижується ризиковість;
- оновлення підходів до створення проєктів та практичного використання сховищ даних;
- розширення аналітичних можливостей для обробки великих обсягів інформації: суб'єкт економіки матиме реальну можливість для автоматизованої обробки і аналізу поведінкових характеристик споживачів виключно шляхом використання Інтернет-ресурсів, що виступатиме в якості основи для ухвалення подальших рішень та створення нової продукції;

- забезпечення безпеки особистої інформації та захист інтересів клієнтів. Фактично, це забезпечується шляхом верифікації профілів користувачів на різноманітних онлайн-платформах. Достатньо яскравим прикладом визнається BankID, яка була розроблена з метою підтвердження особи клієнта, як правило у сфері надання банківських й фінансових послуг та недопущення шахрайських дій. Діджиталізація економічної галузі може відігравати роль ефективного інструмента детінізації бізнесу. Зокрема, це віднайшло свій прояв у забезпеченні взаємодії між бізнесом та державним сектором, у процесі якої має місце використання цифрових платіжних інструментів з метою підвищення ефективності та прозорості державних і приватних операцій [1,4].

До основного інструментарію детінізації економіки із використанням діджитал-технологій віднесемо наступні: технології блокчейн; можливість реєстрації бізнесу в режимі онлайн; електронні процедури декларування доходів, розрахунку податків та інших обов'язкових платежів; використання обов'язкового режиму електронного податкового адміністрування; оплата праці шляхом використання електронних технологій тощо.

Цифровізація може розглядатися в якості ефективного механізму підвищення конкурентоздатності окремих суб'єктів економіки. Так, останніми може створюватися окрема стратегія, у якій детально описується процедура запровадження і використання інноваційних технологій, науково-технічних новинок, використання інтелектуального капіталу, а також інших цифрових інновацій. Все це сприятиме прискоренню і полегшенню обробки, аналізу та подальшого використання великого обсягу інформації, ефективній взаємодії між окремими підрозділами в межах єдиної компанії, з контрагентами та потенційними і реальними споживачами [4].

Цифровізація в рамках окремих суб'єктів економіки може сприяти підвищенню рентабельності товарів (робіт, послуг) з одночасним зростанням якості обслуговування; підвищенню рівня взаємодії зі споживачами та потенційними клієнтами; підвищенню показників позитивного іміджу компанії, яка сприятиме пришвидшенню зворотного зв'язку з клієнтами; зниженню вартості товарів за рахунок автоматизованого здійснення процесів та їх оцифрування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Болдова А.А., Болдов А.О. Діджиталізація банківських сервісів як передумова подальшого

розвитку фінансового простору України. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1605/1542>

2. Гулей А.І., Гулей С.А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. Том 4. № 1. 2021. С. 6-15

3. НБУ та Мінцифри спільно працюють над цифровізацією банківської системи України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/nbu-ta-mintsifri-spilno-pratsyuyut-nad-tsifrovizatsiyeyu-bankivskoyi-sistemi-ukrayini>

4. Холявко Н., Тарасенко А., Колоток М. Тенденції діджиталізації світового ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2022. № 1(24). С. 124-142.

Ганзюк Світлана Михайлівна, кандидат економічних наук, професор, доцент кафедри фінансів та обліку, Дніпровський державний технічний університет, Кам'янське, e-mail: svetlanaganzyuk@gmail.com

Hanziuk Svitlana M., Ph.D., Associate Professor, Associate Professor at Department of Finance and Accountin, Dnipro State Technical University, Kamianske, e-mail: svetlanaganzyuk@gmail.com

Судак Євгенія Сергіївна, здобувачка вищої освіти спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», Дніпровський державний технічний університет, Кам'янське, e-mail: sudakevg@gmail.com

Sudak Yevheniya S., higher education student in the specialty «Finance, Banking, Insurance and Stock Market», Dnipro State Technical University, Kamianske, e-mail: sudakevg@gmail.com

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A DRIVER OF CONSUMER BEHAVIOR TRANSFORMATION

Taras Shevchenko National University of Kyiv

Abstract. *This study examines the transformative impact of artificial intelligence on consumer behavior, highlighting how AI tools reshape decision-making, enable personalized experiences, and create new models of digital consumer behavior. While AI-driven personalization enhances customer satisfaction and engagement, it also introduces systemic risks, such as algorithmic discrimination, biased recommendations, and social inequities, which can undermine trust and loyalty of consumer. The study underscores the importance of transparency, ethical AI governance, and data diversification in designing adaptive marketing strategies.*

Key words: consumer behavior; artificial intelligence; AI tools; marketing strategies.

In today's technological landscape, artificial intelligence (AI) has moved beyond being a tool for automating routine tasks; it has become a powerful force shaping consumer preferences, reshaping decision-making, and creating new economic realities [1]. The current pace of adoption of GenAI is unprecedented: over 53% of consumers in the US are already actively experimenting with the technology, and its use in the workplace has more than quadrupled in the past two years alone.

AI has begun to be perceived by consumers as a trusted personal assistant. About 42% of GenAI users report that the technology has had a «very positive» impact on their lives, exceeding the satisfaction they get from using physical devices or traditional mobile apps [1]. However, this deep integration comes with growing concerns about data transparency and security. The modern consumer is in a state of dissonance: they crave intelligent, hyper-personalized experiences, but at the same time they are showing the highest level of distrust of tech giants in recent years.

The economic underpinnings of this transformation are as far-reaching as its psychological implications. McKinsey estimates the potential for generative AI to unlock between \$2.6 trillion and \$4.4 trillion in added value annually, significantly adding to the contribution of traditional analytical AI [2]. Retail and e-commerce are seeing explosive growth: the AI market in this sector, estimated at \$9.36 billion in 2024, is projected to reach \$85.07 billion by 2032, with a compound annual growth rate (CAGR) of around 32%.

Previously, the decision-making process consisted of entering keywords, browsing a list of links, and manually aggregating data. Today, the consumer is moving into the «generative intent» stage. This means using AI to solve a holistic problem in a single interaction cycle. For example, instead of searching for «best hotels in Italy», the consumer formulates a complex query: «Plan a 10-day trip to Tuscany for a family with children, taking into account a budget of 5,000 euros and the need for gluten-free food» [3]. This transition creates the phenomenon of «zero-click decisions». Users rely on summaries generated by ChatGPT or Gemini without visiting the original source sites [4]. This forces marketers to rethink their presence strategy, moving from classic SEO to AEO (Answer Engine Optimization), where the main goal is to become part of the AI's training sample and be mentioned in its answers.

Table 1

Mechanism of AI tool's influence on the consumer

AI Tool	Mechanism of influence on the consumer
Dynamic Pricing. Using algorithms to adjust prices in real time based on a consumer's geolocation, search history, or device type	This directly affects the perception of the value of the product and the elasticity of demand. However, if the consumer shows signs of discrimination (for example, a higher price for owners of premium smartphones), this leads to abandonment of the platform and harsh criticism on social networks

Predictive Analytics. Analyzing metadata, context, and past transactions to suggest products before a consumer actively searches	The main effect is to reduce cognitive load and effort for reflection. This transforms the purchase from an active process of selection to a passive acceptance of a recommendation, which stimulates impulsive purchases and increases the frequency of transactions
Virtual Try-Ons (AR/AI)	These tools eliminate the “paradox of choice”, when the customer is lost among a large number of options. Virtual fitting reduces the psychological barrier of “fear of mistake”, increases confidence in the purchase and significantly reduces the percentage of product returns
Providing products based on similarities to other users' interests or previous interactions	Helps consumers find new interests. However, prolonged use can lead to the formation of “information bubbles” where the consumer sees only a limited range of products, which narrows their autonomy and limits critical thinking
Algorithmic Nudge. Using AI-generated signals of scarcity («2 units left») or urgency («Sale valid for 1 hour») based on behavioral data	Exploits cognitive biases such as “fear of missing out” (FOMO) and loss aversion, which forces the consumer to accelerate the decision-making cycle, often ignoring rational analysis

The impact of AI-powered personalization goes beyond a single purchase. Brands have been able to increase customer satisfaction by 20% and conversion rates by 15% [5]. However, success depends on the quality and availability of data: while 64% of companies have access to their own data for AI, only 26% use it to train models, indicating significant untapped potential [5].

One of the most controversial aspects of the transformation of consumer behavior is «algorithmic discrimination». This occurs when AI models trained on biased historical data begin to reproduce and reinforce existing social inequalities [6]. Summarizing the directions of such discrimination identified by researchers, we can distinguish the following types of it [6-8]:

1) Price discrimination: Dynamic pricing models can set higher prices for residents of certain neighborhoods or for users of premium devices. This often hurts less protected segments of the population, who are forced to pay more for similar products.

2) Recommendation bias: If a system is trained on data from a predominantly male audience, it may offer women or people from other cultures less relevant products, narrowing their consumer choices and reinforcing stereotypes.

3) Language barriers: Chatbots trained primarily on English-language datasets are less likely to serve customers who speak other languages or dialects, leading to discrimination based on ethnicity.

4) Discrimination in lending and insurance: Algorithms can use zip codes as a proxy for race, leading to loan denials or higher interest rates for certain communities.

Consumers react strongly to perceived signs of discrimination. Research shows that a negative experience with a biased AI significantly increases the likelihood that a customer will leave the platform. Moreover, the feeling of injustice activates the mechanism of «negative reciprocity»: consumers begin to perceive unethical actions against a company as «restoring balance» [8].

An analytical review indicates that algorithmic discrimination constitutes a systemic risk within the digital transformation of consumer behavior, as it reproduces structural inequalities through the use of data containing social biases and non-transparent decision-making models. This issue is evident in practices such as price discrimination, biased recommendations, language barriers, and discriminatory lending, which generate not only social concerns but also strategic reputational risks for companies, ultimately reducing customer loyalty. In the context of marketing and the study of AI-driven transformations in consumer behavior, companies should integrate algorithmic auditing and diversified training data into the analysis of customer journeys to identify bias-induced distortions in personalization, pricing, and recommendation systems. At the same time, enhancing transparency and embedding ethical standards into AI governance should inform the development of adaptive customer experience strategies that strengthen trust, perceived fairness, and long-term customer relationships.

REFERENCES

1. Deloitte: As Generative AI Gains Ground, Consumers Choose the Innovators They Trust. 2025. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/about/press-room/connectivity-mobile-trends-survey.html>
2. What's going on with AI in 2025 and beyond. Aristek Systems. URL: <https://aristeksystems.com/blog/whats-going-on-with-ai/>
3. Cornwell J. The Consumer Behavioral Shift Behind LLMs. Tinuiti company research. URL: <https://tinuiti.com/blog/search/llm-behavior/>
4. How AI Search Is Reshaping Consumer Behaviour – What Marketers Must Know. Inbounderz company research. URL: <https://inbounderz.com/blogs/how-ai-search-is-reshaping-consumer-behaviour-what-marketers-must-know/>
5. How AI is transforming the customer journey, reimagining product discovery and purchase for consumers. URL: <https://www.vml.com/insight/future-shopper-ai-customer-journey-influence>
6. Sifat A.I. The algorithmic consumer: A conceptual investigation of AI's influence on consumer preferences and decisions. Asian Management and Business Review. Volume 5. Issue 2. 2025. P. 471-486. URL: <https://dx.doi.org/10.20885/AMBR.vol5.iss2.art14>
7. Identifying AI Bias and AI Bias in the Retail Industry. Columbus. 2025. URL: <https://www.columbusconsulting.com/insights/identifying-ai-bias-and-ai-bias-in-the-retail-industry/>
8. 3 Tips to Avoid Machine Learning Biases in Retail Industry. 2025. URL: <https://www.sama.com/blog/avoid-machine-learning-biases-in-retail-industry>

Yana Derbenova – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: yanaderbenova@ukr.net

Victoria Zhurylo – PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: vikzhur@gmail.com

КОРИСТУВАЦЬКИЙ КОНТЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОМУНІКАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Національний університет «Юрис-Могілянська академія»

Анотація: У роботі досліджено вплив користувацького контенту (UGC) на формування конкурентних переваг бренду та поширення нових товарів у цифровому середовищі. Обґрунтовано, що досвід споживачів підвищує рівень довіри до бренду та суттєво впливає на прийняття рішень про купівлю. На основі статистичних даних та маркетингових досліджень встановлено, що використання UGC сприяє зростанню конверсії, клікабельності реклами та обсягів продажів. Визначено основні платформи поширення та ролі учасників UGC, що формують ефект соціального доказу і прискорюють прийняття нових продуктів ринком. Доведено, що інтеграція UGC у ринково-продуктову стратегію є необхідною умовою підвищення ефективності просування бренду у цифровому середовищі.

Ключові слова: користувацький контент; комунікаційні стратегії; цифровий маркетинг; конкурентні переваги; довіра до бренду, поширення інновацій.

Abstract: The article examines the impact of user-generated content (UGC) on the formation of a brand's competitive advantages and the diffusion of new products in the digital environment. It substantiates that consumer experience increases the level of brand trust and significantly influences purchase decision-making. Based on statistical data and marketing research findings, it is established that the use of UGC contributes to higher conversion rates, increased ad click-through rates, and sales growth. The main distribution platforms and participant roles within UGC are identified, demonstrating how they create a social proof effect and accelerate market adoption of new products. It is proven that integrating UGC into a market-product strategy is a necessary condition for enhancing brand promotion effectiveness in the digital environment.

Keywords: user-generated content, communication strategies, digital marketing, competitive advantages, consumer behavior, brand trust, diffusion of innovations.

Сучасний ринок характеризується високою конкуренцією та інформаційним перевантаженням, що спонукає компанії постійно шукати ефективні способи привернення уваги споживачів. Одним із таких ключових інструментів став користувацький контент (UGC), який базується на реальному досвіді покупців: чесних відгуків, реальних вражень і щирих рекомендацій. При цьому завдяки автентичності та довірі аудиторії UGC сприяє формуванню конкурентних переваг бренду, зміцненню довіри та поширенню нових товарів. Слід відзначити, що у період 2022–2025 рр. вплив UGC суттєво посилюється (табл. 1), оскільки споживачі дедалі частіше орієнтуються на відгуки, рекомендації, власні історії інших користувачів замість традиційної реклами [1-3]

Таблиця 1

Вплив UGC-контенту на поведінку споживачів та ефективність маркетингу

Показник	Значення
Частка споживачів, які довіряють брендам із UGC у рекламі	84%
Споживачі, що орієнтуються на UGC при купівельних рішеннях	79%
Користувачів, які хочуть бачити UGC на сайтах брендів	74%
Споживачі, які з більшою ймовірністю купують товар за наявності UGC	62%
Зростання конверсії на сайті завдяки UGC	+10%
Зростання клікабельності реклами при використанні UGC	×4 CTR
Перевага UGC у продажах порівняно з брендовою рекламою	+77% купівель

Джерело: створено на основі [4; 5]

Отже, згідно з табл. 1 можна стверджувати, що UGC є одним із найефективніших інструментів впливу на довіру споживачів і їхню купівельну поведінку. Варто зазначити, що згідно з [5] 84% споживачів більше довіряють брендам, що використовують UGC у своїх рекламних кампаніях. Крім того, 92% покупців орієнтуються на рекомендації друзів, знайомих або звичайних користувачів, а не на традиційні рекламні повідомлення. Важливість користувацького контенту підтверджується тим, що 79% респондентів відзначають його суттєвий вплив на рішення про покупку. Споживачі очікують бачити UGC при взаємодії з брендами: близько 74% користувачів хочуть бачити такий контент на офіційних сайтах компаній, а 62% готові здійснити покупку після перегляду фото чи відео з реальним досвідом інших клієнтів. Використання UGC приносить брендам вимірювані показники KPI [4]: конверсія сайту може зрости на 10%, клікабельність реклами – у 4 рази, а продажі – на 77% більше порівняно з традиційною брендовою рекламою.

За даними платформи Joinbrands – сервісу, що поєднує бренди з авторами UGC – користувацький контент відіграє ключову роль у формуванні споживчих рішень. Так, 90% покупців обирають товар або послугу саме завдяки UGC, а 93% довіряють цьому типу контенту та вважають його корисним під час вибору. UGC виявляється не лише більш ефективним, а й економним: він на 70% дешевший за традиційну рекламу та привертає більше уваги аудиторії – 31% споживачів запам'ятовують UGC краще, ніж стандартні рекламні оголошення. З огляду на такі результати не дивно, що 86% брендів уже інтегрують UGC у свої маркетингові стратегії, а 41% маркетологів називають його найефективнішим цифровим інструментом для підвищення ключових показників ефективності [6].

Розподіл джерел та ролей учасників UGC має ключове значення для розуміння того, як формується конкурентна перевага бренду та як прискорюється поширення нового товару на ринку. Основними платформами генерації користувацького контенту виступають соціальні мережі, блоги, форуми, сайти з відгуками, маркетплейси (eBay, Amazon, Rozetka, Prom) та особисті веб-сторінки. Саме тут формується первинна взаємодія між брендом і споживачем, що безпосередньо впливає на довіру, інтерес і швидкість прийняття продукту.

Учасники UGC умовно поділяються на чотири групи: творців, які створюють оригінальні тексти, фото та відео про товар; критиків, що аналізують, оцінюють і активно обговорюють досвід використання; колекціонерів, які збирають і систематизують інформацію та часто є потенційними покупцями; а також спостерігачів, що переглядають контент і формують початкове уявлення про продукт [1, С. 593]. Такий розподіл демонструє, що кожна група відіграє свою роль у формуванні суспільної думки та поширенні товару. Водночас він підтверджує: чим більше залучених користувачів на різних рівнях взаємодії, тим сильніший вплив UGC на конкурентоспроможність бренду.

Проведений аналіз свідчить, що автентичний користувацький досвід виступає формою соціального доказу, що значно знижує ризик для потенційних покупців і стимулює прийняття рішень про покупку. Реальні відгуки і демонстрація справжнього вигляду продукту підсилюють довіру до бренду і створюють ефект «поради від рівного». Саме цей механізм соціального підтвердження допомагає новим товарам швидше поширюватися на ринку, адже споживачі частіше довіряють думці інших користувачів, ніж офіційним повідомленням бренду. Крім того, участь аудиторії у створенні UGC сприяє формуванню спільноти навколо бренду і підвищенню лояльності: коли користувачі діляться власним досвідом (наприклад, через хештеги, челленджі і т. д.), вони органічно розширюють охоплення бренду, а звичайні споживачі можуть перетворюватися на неформальних амбасадорів, які поширюють нові товари серед власних аудиторій. Інтеграція UGC у процес онлайн-покупки також зміцнює позиції бренду: фотографії, відео та відгуки на сторінках товарів роблять інформацію більш релевантною і достовірною, що суттєво підвищує конверсію.

Практичний досвід ринку підтверджує ефективність використання таких методик. Аналізуючи тенденції на українському ринку, можна стверджувати, що віральний UGC часто здатний суттєво збільшувати продажі продукту. У відповідь бренди звертають увагу на таких креаторів, підтримують їх і намагаються віддячити за корисні рекомендації, тим самим посилюючи лояльність аудиторії. Яскравим прикладом є UGC-креаторка Вірочка (@bulavira), якій щомісяця надсилають подарунки різні бренди як прояв вдячності за її контент.

Мотивації учасників створювати UGC – прагнення самовираження, бажання отримати соціальне

визнання або відчуті належності до спільноти – роблять цей інструмент ще ефективнішим. Розуміння таких драйверів дозволяє брендам сегментувати аудиторію та розробляти точніші стимули, що збільшують обсяг і якість контенту навколо нових продуктів. Водночас активне використання UGC вимагає стратегічного підходу: бренди повинні встановити чіткі правила модерації, балансувати між автентичністю і відповідністю іміджу, а також оперативно реагувати на негативний UGC. Саме відкритий діалог з аудиторією може підвищити довіру і перетворити незадоволених клієнтів на лояльних прихильників бренду [7, С. 142-143].

Отже, проведений аналіз демонструє, що UGC є одним із ключових чинників формування конкурентних переваг бренду на сучасному ринку. Автентичний досвід користувачів підвищує рівень довіри, стимулює емоційне та інформаційне залучення аудиторії й суттєво прискорює поширення нових товарів серед потенційних споживачів. Інтеграція UGC у стратегії маркетингу вже не є додатковою опцією – це необхідність для брендів, які прагнуть ефективно просувати свої продукти та забезпечувати їх успішну комерціалізацію. Споживачі дедалі частіше обирають товари з реальними відгуками, оглядами та демонстраціями, оскільки саме такий контент дозволяє переконатися у якості й доцільності покупки. UGC також відіграє важливу роль у популяризації нових продуктів: демонстрація їхніх особливостей, переваг та практичного застосування сприяє швидшому інформуванню та зацікавленню аудиторії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перерва К. К., Багорка М. О. UGC-content для детермінант ефективності маркетингової кампанії. *Науково-виробничий журнал «Business Navigator»*. 2025. № 6(83). С. 591-597. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.83-95>
2. Beauregard Y., Mohamadreza A. M. Study on the effect of User-Generated Content in social media on the process of product development: how to make User-Generated Content into a new product concept. *IEOM Society International : Proceedings of the 5th NA International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Detroit, Michigan, 10-14 August 2020*. P. 1087-1098. URL: <https://www.ieomsociety.org/detroit2020/papers/247.pdf> (date of access: 24.02.2026)
3. Younis D. How User-Generated Content Shapes Brand Authenticity and Shopping Behavior in Social Media Advertising: A Consumer Perspective. *Athens Journal of Mass Media and Communications*. 2025. Vol. 11. P. 1-11. DOI: <https://doi.org/10.30958/ajmmc.X-Y-Z>
4. Most Important User-Generated Content Statistics for 2024. *Crowd Riff*. URL: <https://crowdriff.com/resources/ugc-stats/> (date of access: 09.02.2026)
5. 64 User-Generated Content statistics to know in 2024. *The Bazaar Voice*. URL: <https://www.bazaarvoice.com/blog/user-generated-content-statistics-to-know/> (date of access: 09.12.2025).
6. The Conversion Impact of User-Generated Content: The Complete Breakdown for 2022. *Power Reviews*. URL: <https://www.powerreviews.com/conversion-impact-ugc-2022/> (date of access: 19.02.2026).
7. Niu Y. The Impact of User-Generated Content on Consumer Trust and Brand Loyalty. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 2025. Vol. 161. P. 141-146. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.19906>

Біловодська Олена Анатоліївна – д-р екон. наук, професор, професор кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, e-mail: o.bilovodska@knu.ua

Подольян Уляна Мирославівна – здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 075 «Маркетинг», Національний університет «Києво-Могилянська академія, Київ, e-mail: u.podolian@ukma.edu.ua

Bilovodska Olena A. – Dr. in Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Business Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, e-mail: o.bilovodska@knu.ua

Podolian Uliana M. – Student, National University of Kyiv Mohyla Academy, Kyiv, e-mail: u.podolian@ukma.edu.ua

ІНТЕГРАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДАНІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ МЕРЕЖ ДІАСПОРИ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ІТ-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

¹ Хмельницький національний університет

Анотація: У статті досліджено як цифрові діаспорні мережі та цифрові ідентичності, що ґрунтуються на даних, стають основними механізмами інтеграції переміщених ІТ-фахівців у безкордонну глобальну економіку. Використовуючи цифрові платформи для професійного розвитку, нетворкінгу та соціальної стійкості, ці мігранти не просто виживають в еміграції; вони модернізують українську ІТ-економіку «ззовні», створюючи децентралізовану, життєздатну та транснаціональну економічну модель.

Ключові слова: цифрова діаспора; цифровий кочівник; ІТ-економіка; цифрова ідентичність; мережева інтеграція.

Abstract: The article explores how digital diaspora networks and data-driven digital identities become key mechanisms for integrating displaced IT professionals into the borderless global economy. By leveraging digital platforms for professional development, networking, and social resilience, these migrants do not merely survive in exile; they actively modernize Ukraine's IT economy "from the outside," creating a decentralized, sustainable, and transnational economic model.

Keywords: digital diaspora; digital nomad; IT economy; digital identity; networked integration.

Геополітичні потрясіння в Україні спричинили переосмислення ідентичності біженців у дедалі більш цифровому середовищі. Від лютого 2022 року майже 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 7,9 мільйона знайшли притулок за кордоном [1]. Історично подібні масові переміщення призводили до «витоку мізків» та довготривалого економічного занепаду. Водночас довоєнний статус України як регіонального ІТ-центру, де цей сектор формував близько 5% національного ВВП і забезпечував роботою понад 200 000 спеціалістів, створив унікальну цифрову інфраструктуру для стійкості [2]. Перехід понад 70 000 українських ІТ-фахівців на віддалену роботу з країн перебування став прикладом формування «цифрової діаспори» [3]. Це явище означає перехід до роботи, незалежної від географічного розташування, яка забезпечує соціально-економічну безперервність навіть у період глибокої кризи. Таким чином, «вимушений цифровий кочівник» постає як новий соціотехнічний тип мігранта, що характеризується адаптивністю та інноваційністю, використовуючи цифрові канали для подолання кордонів.

Центральна гіпотеза цієї модернізації полягає в тому, що цифрова ідентичність мігранта суттєво впливає на його інтеграцію в ІТ-професію. Вона є багатовимірною та охоплює соціальний, інформаційний, віртуальний і дозвілєвий аспекти [4]. Цифрова ідентичність надає мігрантам інструменти для орієнтації у складній соціокультурній динаміці та дозволяє кидати виклик дискримінаційним або виключаючим цифровим просторам. Для українських ІТ-фахівців цифрові платформи стають ключовим середовищем для розширення професійних контактів у глобальній технологічній спільноті, доступу до інформаційних ресурсів, що сприяють набуттю нових навичок і кар'єрному зростанню, а також формування відчуття приналежності, необхідного для подолання соціально-політичних бар'єрів [5]. Інтеграція у професійне середовище — це не лише питання працевлаштування, а й питання психологічної витривалості. Участь у віртуальних дозвілєвих практиках, таких як онлайн-ігри чи соціальні мережі, допомагає зменшити психологічний тиск, пов'язаний із вимушеним переміщенням. Такі цифрові взаємодії забезпечують «емоційне заземлення» та сприяють формуванню спільноти, що є критично важливим для підтримання високої продуктивності, необхідної в ІТ-секторі. У цьому контексті цифрова ідентичність виступає водночас професійним і психосоціальним якорем, який дозволяє мігрантам зберігати стійкість перед викликами невизначеності.

Модернізація української ІТ-економіки дедалі більше спирається на концепт «мережевої інтеграції», коли участь у професійних спільнотах сприяє не лише кар'єрному розвитку, а й особистому благополуччю мігрантів [6]. Такі спільноти організовують хакатони, навчальні табори з

програмування та технічні семінари, що дозволяють переміщеним фахівцям залишатися обізнаними щодо актуальних тенденцій галузі. Водночас внесок у проекти з відкритим кодом на платформах на кшталт GitHub забезпечує взаємодію з реальними викликами, формує практичний досвід і відточує навички вирішення проблем, які високо цінуються глобальними роботодавцями [6]. Такі спільноти виступають не лише освітніми чи професійними майданчиками, а й просторами для інновацій, де мігранти можуть обмінюватися знаннями, вдосконалювати компетенції та формувати репутаційний капітал.

Мережі цифрової діаспори фактично виконують функції неформальних агентств із працевлаштування. Багато технологічних компаній активно шукають кадри саме серед учасників цих спільнот, визнаючи цінність добре інтегрованих і комунікаційно активних фахівців. Демонструючи свій досвід на цифрових форумах, українські ІТ-мігранти підвищують власну видимість для потенційних роботодавців, обходячи традиційні, часто повільніші процедури найму в країнах перебування [6]. Така динаміка показує, як цифрові мережі трансформують процес професійної інтеграції, перетворюючи його на децентралізовану систему, що керується самими учасниками.

Цифрова діаспора не лише підтримує окремих спеціалістів, а й переосмислює професійну ідентичність усієї міграційної групи, наближаючи її до глобальних стандартів. Використання платформ, заснованих на даних, є ключовим елементом цього переходу. Coursera, Udemy та LinkedIn Learning пропонують доступні й ефективні інструменти для підвищення кваліфікації, тоді як GitHub та Stack Overflow забезпечують середовище для обміну знаннями та колективної інноваційної діяльності. LinkedIn та Indeed стають важливими інструментами для навігації на безкордонному ринку праці [7]. Така «безкордонна професійна можливість» свідчить про те, що українська ІТ-економіка більше не обмежується фізичною територією держави. Вона функціонує як децентралізована мережа, інтегруючи українські таланти безпосередньо у глобальні ланцюги постачання та високотехнологічні екосистеми, забезпечуючи продуктивність і конкурентоспроможність людського капіталу країни. Фактично, цифрова діаспора перетворює вимушене переміщення на форму розподіленої економічної участі, де українські ІТ-фахівці роблять внесок як у розвиток економік країн перебування, так і у довгострокове відновлення України.

Водночас цифрова сфера, попри безпрецедентні можливості, породжує низку викликів, що потребують уважного управління. Перехід до моделі інтеграції, керованої даними, супроводжується ризиками, серед яких - поява девіантної поведінки та надмірна цифрова залежність. Таким чином, модернізація ІТ-економіки України через цифрову діаспору вимагає не лише розвитку інноваційних платформ, а й формування етичної культури та механізмів підтримки, які забезпечать стійкість і довгострокову ефективність цього процесу [6-8].

Надмірна залежність від віртуальних спільнот може призвести до своєрідної «вторинної форми переміщення», що проявляється у соціальній ізоляції від фізичного середовища. Це явище має кілька вимірів:

1. Надмірне використання цифрових можливостей. Тривале перебування в онлайн-просторі може зменшити кількість особистих контактів та живого спілкування.

2. Вплив на психічне здоров'я. Дисбаланс між онлайн та офлайн активністю здатен негативно позначитися на психологічному стані та загальному благополуччі ІТ-мігрантів.

3. Потреба у рівновазі. Вкрай важливо підтримувати баланс між цифровою та фізичною взаємодією, щоб зберігати здоровий спосіб життя.

4. Цифрова залежність може сформувати ідентичності, надмірно прив'язані до віртуальної валідації, що у перспективі підриває довгострокову стабільність. Подолання цих проблем потребує багатогранного підходу:

5. Інклюзивне управління. Адаптивне та прозоре управління цифровими платформами має гарантувати, що онлайн-простори залишаються відкритими, рівноправними та сприяють розвитку.

6. Етичні стандарти. Формування та підтримка етично орієнтованих ІТ-спільнот є ключовим чинником довгострокового успіху.

7. Збалансована залученість. Учасники повинні дотримуватися етичних норм, спрямовуючи свою активність на розвиток навичок та кар'єрне зростання [6-8].

Дослідження українських ІТ-фахівців показує, що ідентичність не втрачається під час вимушеної міграції; вона трансформується через цифрову взаємодію. «Нова діаспора» долає географічні межі, формуючи рівень стійкості, який кидає виклик традиційним наративам про маргіналізацію біженців. Результати свідчать, що соціальна цифрова ідентичність розширює мережі

та доступ до професійних ресурсів, участь у спільнотах сприяє розвитку навичок і відновленню після переміщення, а цифрові діаспорні мережі забезпечують працевлаштування та перенавчання професійної ідентичності.

Модернізація ІТ-економіки України через мережі даних та цифрової діаспори створює масштабовану модель, яку можна застосувати й до інших переміщених груп населення. Для політиків та роботодавців висновок очевидний: інтеграція у XXI столітті залежить від визнання та розвитку цифрових ідентичностей. Програми мають зосереджуватися на цифровій грамотності та інклюзивному управлінні платформами, щоб гарантувати, що ці простори залишаються інструментами розширення можливостей, а не чинниками ізоляції. Зрештою, вимушені цифрові кочівники України не лише пристосовуються до кризи; вони активно формують майбутнє праці та спільнот у глобалізованому світі без кордонів. Їхні траєкторії демонструють, що стійкість у цифрову епоху - це не просто виживання, а процес переосмислення, інновацій та здатності перетворювати переміщення на нові можливості. Розміщуючи українських ІТ-мігрантів у глобальних цифрових екосистемах, дослідження підкреслює, як інтеграція, заснована на даних, може модернізувати національну економіку та водночас переосмислити ідентичність біженців у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. After Three Years of War, Ukrainians Need Peace and Aid / UNHCR. United Nations Ukraine. 2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/289506-unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid> (дата звернення: 01.03.2025).
2. IT Sector in Ukraine / Kyiv GovTech Centre. 2025. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Basaran A. Digital nomads, the new frontier of work in the digital age: A bibliometric analysis. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 5. Art. 1906. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051906>.
4. Ponzanesi S., Leurs K. Digital Migration Practices and the Everyday. *Communication, Culture and Critique*. 2022. Vol. 15, no. 2. P. 103–121. DOI: <https://doi.org/10.1093/ccc/tcac016>.
5. Dumanska I. Impact of human capital losses in IT entrepreneurship on the post-war recovery of Ukraine's economy. *Innovation and Sustainability*. 2024. No. 4. P. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.22.29>.
6. Dumanska I. IT entrepreneurship in Ukraine during the military conflict: Relocation and offshoring. *Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine* : proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Vinnytsia : Vinnytsia National Technical University, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17190/14313> (дата звернення: 01.03.2025).
7. Digital Empowerment for Refugee and Migrant Learners: Applying Strengths-Based Practice to Adult Education / ed. by E. Tour, E. Creely, P. Waterhouse, M. Henderson. 1st ed. Routledge, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003422891>.
8. Candidatu L., Ponzanesi S. Digital diasporas: Staying with the trouble. *Communication, Culture and Critique*. 2022. Vol. 15, no. 2. P. 261–268. DOI: <https://doi.org/10.1093/ccc/tcac010>.

Думанська Ілона Юріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет, Хмельницький, e-mail: dumanskaiy@gmail.com.

Dumanska Ilona Yu. - doctor of economics, Professor, Professor of the International Economic Relations Department, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, e-mail: dumanskaiy@gmail.com.

Olga Degtiareva¹²
Tetiana Kuklinova³
Valeriia Slatvinska³
Volodymyr Hura³
Oleksandr Zadereiko³

MODERN CONTEXT OF DIGITAL RESILIENCE AND RISK MANAGEMENT IN AI-RELATED INNOVATION PROJECTS

Abstract. *Digital resilience is essential for maintaining the secure and continuous operation of modern energy infrastructure amid growing cyber- and hybrid-threats. The integration of artificial intelligence (AI) enhances situational awareness, predictive monitoring, and adaptive decision-making, mitigating operational risks and supporting service continuity. At the same time, intelligent systems introduce new vulnerabilities, necessitating structured risk management and resilience-focused governance. Drawing on Ukraine's experience, including cyber incident trends and sector-specific vulnerabilities, this study highlights the effectiveness of combining technological, organizational, and managerial measures to sustain energy operations. Standardized resilience metrics, AI-driven risk mitigation, and regional collaboration are critical for securing interconnected energy networks. The findings provide guidance for operationalizing digital resilience in energy-related projects.*

Key words. *Innovations; AI; Digital Resilience; Energy Infrastructure; Risk Management; Energy Management, Organizational Management; Hybrid Threats.*

¹ University of Applied Sciences Mittweida, Technikumplatz 1, 09648 Mittweida, Germany

² Odesa National Economic University, Preobrazhenska 8, 65082 Odesa, Ukraine

³ National University «Odesa Law Academy», Fontanska Doroga 23, 65009 Odesa, Ukraine

AI-related innovation projects have often been perceived as sources of organizational vulnerability and complexity. However, recent research increasingly emphasizes their potential to enhance the resilience of organizations and society [1]. This perspective is reflected in the concept of *digital resilience*. Resilience broadly refers to a system's capacity to absorb, adapt to, and recover from disruptions, while digital resilience stresses the role of information systems in enabling and strengthening these capabilities in digitally mediated environments. In parallel, the digital transformation of critical infrastructures is reshaping approaches to their management, particularly in the context of energy systems. Within this domain, digital resilience refers to the ability of systems to maintain continuous operation despite disruptions, cyberattacks, or crisis events. Achieving such resilience increasingly relies on the integration of advanced analytical and automation technologies, most notably artificial intelligence (AI), which enables improved monitoring, decision-making, and adaptive system responses. AI-driven tools enhance situational awareness, enable predictive monitoring, and support adaptive decision-making and adaptive system responses in complex environments. At the same time, the growing reliance on intelligent systems introduces new categories of operational and cyber risk, requiring structured risk management frameworks. Effective governance therefore demands the alignment of AI capabilities with comprehensive risk assessment, mitigation strategies, and resilience-oriented system design to ensure the secure and stable functioning of critical energy infrastructure.

2024 was characterized by a significant increase in cyber threats. 4,315 cyber incidents were recorded. This is 70% more than in 2023 (2,541 cases) [1]. Local authorities are most often attacked (34%). The security and defense sector is a significant target (23%). Next are state institutions (19%). Energy and telecommunications remain vulnerable. Phishing dominates among attack methods (27%). The use of malicious software is widespread (21%). Account compromise is also recorded (5.4%). Despite the overall increase in the number of incidents, critical consequences remain rare. In 2024, only four incidents with critical impact were recorded. The Ukrainian cybersecurity market was worth \$138 million in 2024. The market has grown fourfold in the past eight years, driven primarily by the need to address

growing threats [3]. In 2024, the energy sector experienced a total of 251 cyberattacks, highlighting its vulnerability within critical infrastructure systems [4].

The combination of cybersecurity, modern technologies and management solutions helps maintain system stability [5]. Modern energy infrastructure is becoming increasingly interconnected and reliant on digital and information technologies, which, while improving operational efficiency, simultaneously introduce new cyber vulnerabilities. Cybersecurity emerges as a critical component of energy system protection. Ensuring the reliability and continuity of energy supply therefore requires not only technical safeguards but also a broader framework of digital resilience. Such resilience enables energy networks to anticipate, withstand, adapt to, and rapidly recover from cyber disruptions, thereby supporting the stable functioning of critical infrastructure.

Ukraine's experience shows that digital resilience is a necessary condition for the functioning of the energy sector during hybrid threats. This is especially important for the energy sector, as the stability of energy supply contributes to national security and economic stability.

Cyber risks in contemporary energy infrastructure can be structured into operational technology (OT), systemic, and service-availability threat domains. OT-focused risks include targeted intrusions into SCADA/ICS environments, exploitation of unpatched legacy platforms, ransomware deployment, and falsification of sensor or telemetry data, all of which threaten real-time process integrity and control reliability. Systemic and availability threats—such as insider compromise, supply chain infiltration, phishing-driven credential abuse, IoT exploitation, and DDoS campaigns—degrade data trustworthiness, coordination mechanisms, and network continuity, reinforcing the necessity for integrated digital resilience architectures and formal risk management frameworks.

Cyberattacks targeting Ukraine's energy infrastructure may produce cascading effects that extend beyond national boundaries, potentially affecting interconnected or technologically comparable energy systems in neighboring countries. The architectural similarities of grid topologies, legacy control systems, and equipment configurations common across many regional networks increase the likelihood that exploit techniques can be replicated. This cross-system vulnerability underscores the need for digital resilience frameworks capable of mitigating systemic cyber risks, enabling coordinated detection, response, and recovery mechanisms. Strengthening resilience at both national and regional levels is therefore essential to limit propagation effects and preserve the operational stability of interconnected energy infrastructures.

AI and ML enable advanced predictive analytics, real-time monitoring, and adaptive control of complex processes, allowing operators to optimize energy generation, distribution, and consumption. These technologies support automated fault detection, anomaly identification, and dynamic load balancing, reducing downtime and operational risks. Moreover, AI-driven decision support systems facilitate data-informed planning and resource allocation, contributing to long-term system resilience. Integrating AI and ML with cybersecurity and risk management frameworks further ensures the secure, stable, and continuous operation of critical energy infrastructure under evolving threats. The coordinated deployment of heterogeneous AI modalities enables a multi-layered cybersecurity architecture for power plant environments. Analytical, functional, interactive, textual, and visual AI components collectively enhance anomaly detection, automated response orchestration, operator decision support, and situational awareness, thereby reducing operational risk and supporting the continuity of critical energy processes [1]. The effectiveness of such AI-driven protection depends on the parallel integration of managerial innovations—including adaptive governance models, risk-based decision frameworks, and resilience-oriented operational policies—which align intelligent automation with organizational cyber defense strategies to strengthen the protection of energy infrastructure.

The effective management of digital resilience within energy enterprises requires the integration of technical, organizational, and strategic measures. Governance structures should define clear roles and responsibilities for cybersecurity, operational continuity, and incident response across all organizational levels. Continuous monitoring, real-time threat detection, and predictive analytics must be complemented by regular risk assessments and scenario-based simulations to ensure system robustness. Employee training, awareness programs, and

adaptive operational policies are essential to mitigate human-factor vulnerabilities and enhance organizational preparedness. Furthermore, the alignment of intelligent automation tools, such as AI-driven anomaly detection, with formal risk management frameworks fosters a proactive and coordinated approach to sustaining uninterrupted energy operations.

Therefore, digital resilience is essential for ensuring the secure and continuous operation of modern energy infrastructure amid escalating cyber- and hybrid-threats. The integration of AI enhances situational awareness, predictive monitoring, and adaptive decision-making, mitigating operational risks and supporting service continuity. At the same time, intelligent systems introduce new vulnerabilities, requiring structured risk management and resilience-focused governance. Ukraine's experience demonstrates that combining technological, organizational, and managerial measures can sustain energy operations under adverse conditions. Advancing standardized resilience metrics, AI-driven mitigation strategies, and regional cooperation is critical for securing interconnected energy networks globally.

REFERENCES

1. Degtiareva O., Shyriaieva N. Kuklinova T. Artificial Intelligence Solutions for Cybersecurity in Energy Systems. *2024 IEEE International Workshop on Technologies for Defense and Security*. Naples, Italy. 2024, pp. 177-182.
2. CERT-UA processed 4,315 cyber incidents last year. *State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine*. 2025. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-minulogo-roku-opracyuvala-4315-kiberincidentiv> (accessed Jan. 23, 2026).
3. IT Ukraine Association, *Overview of the Cybersecurity Market in Ukraine*, DataDriven Research & Consulting, IT Ukraine Association, Kyiv, Ukraine, 2025. URL: [https://itukraine.org.ua/files/Ukraine Cybersec Market Review.pdf](https://itukraine.org.ua/files/Ukraine%20Cybersec%20Market%20Review.pdf) (accessed Jan. 23, 2026).
4. Russian cyber operations: analytics for the H2 2024. *State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine*. Kyiv: State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine, 2024. 22 p.
5. Horbachenko S. The Role of Cybersecurity Management in Contemporary Management Science and Practice. *Sustainable Economic Development*, 2024 vol. 1, no. 48, pp. 144–149. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-19>

Degtiareva Olga O., Doctor of Economic Sciences, Professor at the Institute of Energy Management, University of Applied Sciences, Mittweida, Germany, email: degtiare@hs-mittweida.de & Odesa National Economic University, Odesa, Ukraine.

Kuklinova Tetiana V., PhD in Business Administration, Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence and Mathematical Modeling, National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine.

Slatvinska Valeriia M., PhD in Law, Lecturer of the Department of Cybersecurity, National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine.

Hura Volodymyr I., PhD in Computer Science, Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence and Mathematical Modeling, National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine.

Zadereiko Oleksandr V., PhD in Computer Science, Associate Professor of the Department of Artificial Intelligence and Mathematical Modeling, National University «Odesa Law Academy», Odesa, Ukraine.

ІННОВАЦІЙНІ ПАРАДИГМИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕСІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АНАЛІЗ РИНКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі досліджено трансформацію концептуальних засад маркетингових комунікацій під впливом цифровізації та зміни глобальних ринкових парадигм. Проведено теоретико-прикладний аналіз сучасних тенденцій, зокрема переходу від традиційних моделей просування до інтегрованих екосистем взаємодії зі споживачем у середовищі VUCA та BANI. Особливу увагу приділено інноваційним інструментам, таким як нейромаркетинг, штучний інтелект (AI), доповнена реальність (AR) та персоналізований діджитал-сторітелінг. Визначено роль етичного маркетингу та соціальної відповідальності як ключових чинників формування лояльності в сучасній економіці вражень. Обґрунтовано необхідність синергії технологічних інновацій та емоційного інтелекту для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

Ключові слова: інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), цифрова трансформація, нейромаркетинг, штучний інтелект у маркетингу, стратегія бренду, діджитал-маркетинг, VUCA-світ, лояльність споживачів, івент-маркетинг, гіперперсоналізація.

INNOVATIVE PARADIGMS OF MARKETING COMMUNICATIONS IN MODERN BUSINESS: THEORETICAL AND APPLIED ANALYSIS OF MARKET TRENDS

Abstract

The paper investigates the transformation of the conceptual foundations of marketing communications under the influence of digitalization and shifting global market paradigms. A theoretical and applied analysis of current trends is conducted, specifically focusing on the transition from traditional promotion models to integrated consumer engagement ecosystems within VUCA and BANI environments. Special attention is paid to innovative tools such as neuromarketing, Artificial Intelligence (AI), Augmented Reality (AR), and personalized digital storytelling. The role of ethical marketing and social responsibility is identified as a key factor in building loyalty in today's experience economy. The study substantiates the necessity of synergy between technological innovation and emotional intelligence to ensure business competitiveness.

Keywords: Integrated Marketing Communications (IMC), digital transformation, neuromarketing, AI in marketing, brand strategy, digital marketing, VUCA world, consumer loyalty, event marketing, hyper-personalization.

Вступ

Динамічна трансформація глобального інформаційного простору та стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до формування маркетингових стратегій. В умовах переходу від транзакційної моделі маркетингу до ціннісно-орієнтованої парадигми, особливого значення набуває інтеграція комунікаційних каналів на засадах синергії, персоналізації та технологічності.

Метою роботи є аналіз інноваційних трансформацій у сфері маркетингових комунікацій, зокрема впровадження штучного інтелекту, нейромаркетингових інструментів та технологій імерсивності, а також визначення їх ролі у підвищенні конкурентоспроможності брендів в епоху цифровізації.

Результати дослідження

Еволюція концепції ІМК демонструє зміщення акценту з простого інформування на створення екосистеми навколо споживача. Традиційна модель 4Р трансформується у 4С (Customer, Cost, Convenience, Communication), де інтеграція стає синергією сенсів. На відміну від традиційного маркетингу, цифровий підхід дозволяє значно точніше сегментувати аудиторію та персоналізувати пропозиції.

Важливим аспектом є комунікація в епоху BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість). Це змушує бренди реагувати миттєво через Real-time marketing. Гіперлокалізація та емпатичний маркетинг стають інструментами вирішення болю клієнта «тут і зараз».

Емпатичний маркетинг допомагає зменшити тривожність споживачів у BANІ-світі, зміщуючи акцент із продажів на H2H-підхід. М'який тон комунікації, відсутність клікбейту та контент, який дарує відчуття спокою і контролю, є основою такого методу. Використовується соціальне слухання для виявлення страхів аудиторії та надання підтримки.

Ситуативний маркетинг ефективніше працює в умовах нелінійності, коли довгострокове планування не приносить результатів. Бренди повинні оперативно реагувати на події, використовуючи активний контекст. Newsjacking стає інструментом для швидкого включення в актуальний інформаційний простір.

Гіперлокалізація повертає людину до зрозумілого, створюючи зв'язок бренду з локальним середовищем. Геотаргетинг та локальний сторітелінг сприяють зміцненню цього зв'язку через підтримку місцевих ініціатив чи використання зрозумілих елементів культури.

Крихкість бренду потребує стійкості: прозорість і чесність стають ключем до подолання кризових ситуацій. Визнання помилок у реальному часі допомагає зберегти репутацію краще, ніж ідеальний зовнішній образ.

В звітах Accenture зазначається, що в умовах економічної та соціальної нестабільності споживачі відчувають, що бренди стають менш людськими, фокусуючись лише на прибутку. В епоху BANІ емпатичний маркетинг – це не просто ввічливість, а стратегія виживання. Актуальним трендом є «The Great Wait» (Велике очікування), яке свідчить про те, що споживачі готові витратити більше часу на отримання якісного та етичного сервісу, якщо відчувають щирі підтримку, а також розуміння їхніх потреб і викликів[1].

Сучасним інструментом дослідження споживчої поведінки є нейромаркетинг, зокрема застосування психосемантичних тригерів. Інноваційний підхід у цій сфері базується на використанні знань про функціонування мозку, зокрема таких технологій, як відстеження рухів очей (Eye-tracking) та електроенцефалографія (EEG), з метою розробки контенту, що успішно долає раціональні бар'єри свідомості споживача. Додатково залучення архетипів і сенсорного маркетингу сприяє формуванню глибокої емоційної прихильності на підсвідомому рівні, що забезпечує тривалу лояльність до бренду чи продукту.

Діджитал-трансформація поступово стає ключовим трендом, а технології штучного інтелекту, аналіз великих даних (Big Data) та гіперперсоналізація відіграють у цьому центральну роль і революційно змінюють підходи до ведення бізнесу. Штучний інтелект зараз виконує ключову роль не лише у створенні текстового контенту, поєднуючи функції висококласного копірайтера, але й стає незамінним аналітичним ресурсом для бізнесів будь-якого масштабу. Завдяки можливостям предиктивної аналітики компанії здатні передбачити бажання та потреби своїх клієнтів ще до того, як вони самі усвідомлять їх. Це дозволяє їм пропонувати індивідуальні рішення у найвідповідніший момент, зокрема через персоналізовані маркетингові звернення в каналах пошукової реклами (SEA) або соціальних медіа (SMM).

Основні технологічні засоби, які формують цю нову реальність, включають інтерактивні чат-боти з використанням великих мовних моделей (LLM), що базуються на інноваційних платформах типу Gemini або GPT. Ці боти не лише відповідають на запити користувачів, але й активно адаптуються до їхніх очікувань і настроїв. Додатково, алгоритмічне медіапланування забезпечує оптимальне розміщення реклами через аналіз даних у реальному часі, забезпечуючи точне націлювання. При цьому динамічний контент робить можливим постійне оновлення рекламних матеріалів відповідно до поведінкових особливостей цільової аудиторії.

Разом ці інструменти створюють потужне середовище для розвитку бізнесу, дозволяючи компаніям бути на крок попереду своїх конкурентів, ефективніше взаємодіяти з клієнтами та підвищувати лояльність до свого бренду. Це лише початок нової ери взаємодії між бізнесом і споживачем, де технології стають одними з головних драйверів успіху.

Таким чином, штучний інтелект перетворюється на головний інструмент аналітики, допомагаючи компаніям передбачати потреби клієнтів завдяки предиктивній аналітиці. Сучасні дослідження показують, що 71% споживачів очікують персоналізованого підходу, тоді як компанії, які впроваджують стратегії гіперперсоналізації, демонструють темпи зростання на 40% швидші. Інтеграція аналізу великих даних з CRM-системами стає необхідністю для ефективної автоматизації взаємодії з клієнтами [2].

Сучасні технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності стають незамінними інструментами в багатьох сферах. Імерсивність поступово перетворюється на новий стандарт. Наприклад, можливість за допомогою смартфона "приміряти" меблі чи одяг значно підвищує конверсію, збільшуючи її в середньому на 94%. Крім того, AR-технології ефективно вирішують

проблему відсутності фізичного контакту у сфері електронної комерції, що дозволяє зменшити кількість повернень товарів на 25-30% [3].

Сучасний підхід до просування продукції чи послуг активно змінюється, і одним із найбільш ефективних інструментів сьогодні є інфлюенсер-маркетинг. Довіра до традиційної реклами поступово знижується, що підтверджується даними: лише 8% людей схильються до довіри великим знаменитостям як надійним промоутерам брендів. Натомість популярність мікро-інфлюенсерів, які мають аудиторію у межах 10-50 тисяч підписників, стрімко зростає, адже вони демонструють на 60% вищий рівень залученості в порівнянні з масштабними зірками. Завдяки їхній автентичності та більш особистому підходу до взаємодії зі своїми фанатами цей сегмент стає надзвичайно перспективним для бізнесу. У 2024 році кожен долар, інвестований у цей маркетинговий канал, забезпечував середній прибуток у розмірі 5,78 дол. США, що робить його одним із найрентабельніших способів комунікації з цільовою аудиторією [4].

Сьогодні етичний маркетинг та соціальна відповідальність (CSR) виступають ключовими інструментами у роботі брендів. Сучасні споживачі, особливо представники покоління Z, звертають увагу не лише на товар, а й на цінності, які транслює компанія. Такі аспекти, як екологічність, інклюзивність і прозорість у веденні бізнесу, стають основними акцентами в комунікаційних стратегіях.

Проте існує ризик – явище Greenwashing, тобто імітація екологічних ініціатив, здатне суттєво підрвати репутацію компанії.

Висновки

Ефективність сучасного digital-маркетингу базується на вдало організованій і злагодженій взаємодії декількох ключових елементів: створенні високоякісного, цільового контенту, застосуванні потужних аналітичних інструментів, а також дотриманні принципів етичного підходу до управління бізнесом. У сучасних умовах багато компаній стикаються з низкою викликів, серед яких особливо виділяються недостатній рівень цифрової грамотності серед працівників, а також потреба у впровадженні наскрізної аналітики, яка дає змогу оптимізувати бізнес-процеси і значно покращити розуміння споживацької поведінки. Однак справжній успіх і здатність утримувати конкурентні позиції на міжнародній арені можливо досягти лише завдяки гармонійному поєднанню алгоритмічної точності, яку забезпечують сучасні інструменти штучного інтелекту, з гуманістичними чинниками - емпатією та практикою корпоративної соціальної відповідальності (CSR). Саме таке інтегроване поєднання технологічних інновацій і морально-етичних цінностей є запорукою довгострокового розвитку та успіху брендів у глобальній економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Accenture. (2024). Accenture Life Trends 2024: Life Trends 2024 Full Report. URL: <https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-2/Accenture-Life-Trends-2024-Full-Report.pdf> (дата звернення: 27.02.2026).
2. McKinsey & Company. (2021) The value of getting personalization right – or wrong – is multiplying. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (дата звернення: 27.02.2026).
3. Scribd Inc.(2021) Snap Consumer AR: Global Report 2021. URL: https://www.scribd.com/document/773425362/Snap-Consumer-AR-Global-Report-2021?language_settings_changed=English (дата звернення: 28.02.2026).
4. Influencer Marketing Hub. (2024). The State of Influencer Marketing 2024: Benchmark Report. URL: https://influencermarketinghub.com/ebooks/Influencer_Marketing_Benchmark_Report_2024.pdf (дата звернення: 28.02.2026).

Кукель Галина Сергіївна – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: kukel@vntu.edu.ua

Kukel Halyna S. – Cand. Sc. (Econ), Associate Professor at the Department of management, marketing and economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia e-mail : kukel@vntu.edu.ua

Фінансове стимулювання процесів цифровізації та реалізації інноваційних проєктів в Україні

Львівський національний університет імені Івана Франка

Анотація. У роботі акцентовано увагу на окремих аспектах фінансового стимулювання процесів цифровізації та реалізації інноваційних проєктів. Обґрунтовано вагому роль грантового фінансування для підтримки діджиталізації в Україні, а також проаналізовано потенціал використання фінансових ресурсів в рамках міжнародних проєктів та ініціатив.

Ключові слова: фінансове стимулювання; грантове фінансування; цифровізація; міжнародні проєкти, інновації.

Financial Incentives for Digitalization Processes and the Implementation of Innovative Projects in Ukraine

Abstract. The paper focuses on selected aspects of financial incentives for digitalization processes and the implementation of innovative projects. The significant role of grant financing in supporting digital transformation in Ukraine is substantiated, and the potential for using financial resources within international projects and initiatives is analyzed.

Keywords: financial incentives; grant financing; digitalization; international projects; innovations.

У реаліях сьогодення зростає роль цифровізації як ключового чинника інноваційного розвитку та структурної модернізації економіки України. В умовах обмежених внутрішніх фінансових ресурсів особливого значення набувають інструменти фінансового стимулювання, спрямовані на підтримку впровадження цифрових технологій та реалізацію інноваційних проєктів. Ефективне поєднання державних, приватних і міжнародних фінансових ресурсів здатне прискорити цифрову трансформацію підприємств і підвищити їхню конкурентоспроможність. Водночас потребує обґрунтування адаптація механізмів фінансового стимулювання до сучасних викликів та стратегічних пріоритетів в Україні за одночасного підвищення рівня цифрової грамотності та інноваційної культури в соціумі.

Передусім акцентуємо увагу на важливості реалізації в Україні проєктів щодо розвитку цифрових компетентностей. Скажімо, досягненням є успішне тестування цифрової грамотності у 2025 р. («Цифрограм»), яке пройшли понад 80 тисяч лікарів, 240 тисяч вчителів шкіл і 88 тисяч службовців органів місцевого самоврядування, що засвідчує підвищення професійної компетентності кадрів у сфері цифрових технологій. Завдяки інвестиціям та державній підтримці майже 12 тисяч населених пунктів під'єднано до волоконно-оптичних мереж, а понад 23 тисячі забезпечено мобільним зв'язком стандарту 4G, що гарантує розширення доступу до цифрових послуг для громадян у різних регіонах. Додатково 166 громад впровадили інтегровані системи відеоспостереження з метою підвищення громадської безпеки та прозорості управління. Серед послуг для населення, понад 3300 дошкільних закладів провели цифровізацію системи зарахування дітей до садочків, а у 1280 медичних закладах запроваджено онлайн-запис до лікаря, що значно оптимізувало комунікацію між державними структурами та населенням, підвищивши якість і доступність адміністративних та соціальних послуг [1]. Таким чином фінансове стимулювання процесів цифровізації зокрема за рахунок бюджетних ресурсів та із залученням коштів у межах програм із іноземними партнерами, кількість яких зросла під час війни, є необхідним саме з огляду на перспективи цифровізації в Україні, а також використання її результатів для підвищення рівня суспільного добробуту і кінцево забезпечення стійкості економічного зростання. Однак, на наш погляд, при цьому важливо розуміти, що ці процеси потребують тривалих у часі зусиль і належної імплементації відповідних пріоритетів діджиталізації на рівні держави, що має місце в Україні, а також на рівні регіонів і навіть громад.

У цьому контексті важливо акцентувати на доцільності зміцнення ІКТ-сектору, враховуючи його системоутворюючу роль у процесах цифровізації та інноваційного розвитку економіки України. ІКТ-сектор є ключовим джерелом технологічних рішень для модернізації бізнес-процесів, фінансових сервісів, державного управління та реалізації інноваційних проєктів. Збереження людського капіталу, насамперед висококваліфікованих ІТ-фахівців, деякі з яких залишили Україну із початком війни, є критично важливим чинником підтримки інноваційної спроможності національної економіки в умовах глобальної конкуренції. Втрата кадрового потенціалу або деградація ІКТ-інфраструктури здатні суттєво уповільнити процеси цифрової трансформації та знизити ефективність фінансового стимулювання інновацій. Особливе значення має розвиток і відновлення інфраструктури доступу до високошвидкісного інтернету як базової умови розширення використання цифрових технологій на всіх рівнях, а також після війни – в усіх регіонах, зокрема деокупованих. На наш погляд, цілеспрямована державна підтримка ІКТ-сектору сприятиме формуванню стійкої інноваційної екосистеми та залученню інвестицій у цифрові проєкти. У підсумку зміцнення ІКТ-сектору є необхідною передумовою ефективної цифровізації, зростання інноваційної активності та довгострокового розвитку саме в реаліях поствоєнного відновлення.

При цьому акцентуємо увагу на важливості розширення фінансування інноваційних проєктів, зокрема на засадах стимулювання процесів цифровізації. Слід зазначити, що в 2025 році в Україні почала активно діяти мережа Європейських цифрових інноваційних хабів (European Digital Innovation Hubs, EDIH), серед яких важливу роль відіграє Центральнo-український (Central Ukraine EDIH) [2]. Цей інноваційний хаб об'єднує провідні наукові установи, бізнес-партнерів і органи влади для підтримки цифрової трансформації малого і середнього підприємництва та громад центральної України. Основний фокус діяльності CentralUkraineEDIH спрямований на впровадження інновацій, підвищення цифрової зрілості та енергоефективності в ключових регіонах, серед яких Полтавська, Дніпропетровська, Кіровоградська, Вінницька та інші області. Хаб надає експертні консультації, підтримку у створенні інтерактивних цифрових карт на базі ГІС-технологій, сприяє оцінці і тестуванню технологічних рішень, а також організовує навчальні програми для бізнесу і органів місцевого самоврядування. За перші півроку діяльності хаб об'єднав сотні підприємців, стартапів і науковців, надавши їм доступ до європейських інноваційних екосистем та розширивши можливості для міжнародного партнерства та інвестування. Така ініціатива реалізується в рамках програми “Цифрова Європа” й націлена на подолання існуючих системних бар'єрів для ефективної цифровізації економіки та підвищення конкурентоспроможності регіонів. У цьому контексті варто також відзначити ініціативи в межах Проєкту USAID “ГОВЕРЛА”, що призупинив діяльність, однак суттєво фінансово підтримував реформу децентралізації та цифрову трансформацію місцевого самоврядування в Україні. Запущений у 2021 році з бюджетом 150 млн доларів США і тривалістю до 2027 року, цей проєкт реалізувався компанією DAI та мав центральний офіс у Києві і сім регіональних офісів, що охоплювали 11 областей і 103 громади [3]. Головними цілями проєкту були підвищення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, посилення їх підзвітності перед громадянами, сприяння більш самостійній роботі регіональних органів влади та запровадження механізмів активної участі громадян у місцевому управлінні, в тім числі на основі цифровізації.

Перелічені ініціативи є, зокрема, прикладами залучення грантового фінансування для стимулювання процесів цифровізації, у тім числі в різних регіонах України. Такі проєкти, на наш погляд, довели, що можуть сприяти вирішенню різних проблем не лише діджиталізації та значно ширших для української економіки і суспільства. У регіональному контексті доцільно відзначити активну участь громад Львівщини, Київської області, західних регіонів у проєкті USAID “ГОВЕРЛА”, втім у 2025 р. він був згорнутий, а фінансування припинилось, як і загалом програми USAID.

У межах активізації цифровізації та інноваційного відновлення економіки особливого значення набуває формування інноваційної культури як сукупності цінностей, мотивацій і компетенцій, орієнтованих на створення та впровадження нових ідей в Україна. Розвиток культури підприємництва та власного бізнесу сприятиме активізації інноваційної діяльності, комерціалізації результатів наукових досліджень і створенню нових робочих місць у поствоєнний період, звичайно із використанням інструментів фінансового стимулювання. На наш погляд, інноваційна культура має формуватися через освіту, підтримку стартап-ініціатив, розвиток підприємницьких навичок і заохочення ризик-орієнтованого мислення передусім у студентства та молоді. Важливу роль у цьому процесі відіграють інструменти фінансової підтримки, зокрема грантове фінансування, пільгове кредитування та податкові стимули для інноваційно активних підприємств (за аналогом достатньо

успішного режиму Дія.City для IT-бізнесу в Україні тощо). Не менш значущими є організаційні інструменти підтримки, такі як бізнес-інкубатори, акселератори, менторські програми та наукові парки як осередки комерціалізації ідей та розробок вчених-інноваторів.

Синергія державної політики, приватного сектору та міжнародних програм здатна забезпечити сприятливе середовище для створення власного бізнесу та масштабування інноваційних проєктів. У підсумку розвиток інноваційної культури та цифрових компетентностей є стратегічною передумовою стійкого економічного зростання, діджиталізації та інтеграції України у глобальний інноваційний простір після завершення війни, зокрема на основі удосконалення механізмів фінансового стимулювання з боку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/news/19603>.
2. CentralUkraineEDIH: інновації, енергоефективність та цифрова трансформація для розвитку стійких і промислових регіонів центральної України. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/centralukraineedih-innovatsii-enerhoefektyvnist-ta-tsyfrova-transformatsiia>.
3. Проєкт USAID «ГОВЕРЛА». Децентралізація в Україні. URL: <https://decentralization.ua/donors/hoverla>.

Ременяк Артур Володимирович, аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

Шевчук Микола Сергійович, аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка, e-mail : shevchuk.mykola@ukr.net, м. Львів

Шевчук Руслан Сергійович, аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ІТ-КОМПАНІЙ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ DIGITAL-CИСТЕМ

^{1,2} Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті досліджено особливості маркетингового забезпечення розвитку ІТ-компаній під впливом цифрової трансформації та формування інтегрованих digital-систем. Визначено, що сучасне маркетингове забезпечення виходить за межі традиційних комунікацій і перетворюється на технологічно-орієнтовану функцію, яка базується на глибокій інтеграції маркетингових та ІТ-підрозділів, управлінні даними та використанні штучного інтелекту. Проаналізовано ключові складові ефективної маркетингової стратегії в межах сучасних цифрових систем, зокрема роль клієнтських даних, автоматизації та персоналізації. Виявлено основні виклики, що постають перед ІТ-компаніями при адаптації до нових умов, та окреслено перспективні напрями розвитку маркетингового забезпечення.

Ключові слова: маркетингове забезпечення; ІТ-компанії; digital-системи; цифрові системи; маркетингові технології; штучний інтелект.

MARKETING SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF DIGITAL SYSTEMS

Abstract: The article examines the peculiarities of marketing support for the development of IT companies under the influence of digital transformation and the formation of integrated digital systems. It is determined that modern marketing support goes beyond traditional communications and transforms into a technology-oriented function based on deep integration of marketing and IT departments, data management, and the use of artificial intelligence. The key components of an effective marketing strategy within modern digital systems are analyzed, including the role of customer data, automation, and personalization. The main challenges faced by IT companies in adapting to new conditions are identified, and promising directions for the development of marketing support are outlined.

Keywords: marketing support; IT companies; digital systems; marketing technologies (MarTech); artificial intelligence.

Сучасний етап розвитку економіки позначений цифровізацією, що формує інтегровані digital-системи, які поєднують програмне забезпечення, бази даних, бізнес-процеси та комунікації для створення персоналізованого клієнтського досвіду. Для ІТ-компаній це означає водночас нові бізнес-можливості та нові вимоги до маркетингового забезпечення [1; 2]. Традиційні інструментальні підходи до маркетингу вже не працюють. Натомість потрібна інтегрована стратегія, вбудована в цифрові системи компанії, що

ґрунтується на співпраці маркетологів та ІТ-фахівців, спільному використанні даних і технологічних платформ для аналізу поведінки клієнтів та адаптації комунікації в реальному часі.

В умовах формування сучасних цифрових систем маркетингове забезпечення ІТ-компаній набуває рис технологічно-орієнтованої функції, що інтегрує програмні продукти, аналітичні платформи та комунікаційні інструменти в єдиний комплекс. Ключовим поняттям виступає сукупність програмних застосунків та платформ, які використовуються маркетологами для створення, виконання, управління та оцінки ефективності маркетингових заходів.

Сучасне маркетингове забезпечення ІТ-компаній ґрунтується на трьох основних складових. По-перше, інтеграція CRM-систем та платформ клієнтських даних забезпечує управління взаємодією, автоматизацію процесів і персоналізовану комунікацію. По-друге, автоматизація та персоналізація на основі штучного інтелекту дозволяють здійснювати прогнозу аналітику та підвищувати точність таргетингу. По-третє, аналітика великих даних і оптимізаційні інструменти забезпечують комплексне розуміння поведінки клієнтів та ефективності кампаній, а платформи управління маркетинговою ефективністю дають змогу оцінювати вплив ініціатив на фінансові результати й оптимізувати бюджети.

Впровадження маркетингових рішень супроводжується низкою викликів. Основними перешкодами є обмежені бюджети, дефіцит часу та кваліфікованих кадрів. Додатково складність інтеграції нових інструментів часто зумовлює тривалі терміни розгортання без швидкої віддачі, що ускладнює обґрунтування інвестицій. Важливим залишається й дотримання норм конфіденційності даних, яке потребує прозорості у зборі та обробці клієнтської інформації.

Для українських ІТ-компаній ці питання особливо актуальні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Гнучкість і цифровізація дали змогу швидко адаптуватися до кризових умов, а маркетингове забезпечення має не лише просувати продукти, але й формувати довіру, забезпечувати прозору комунікацію та зміцнювати репутацію на міжнародних ринках. У сучасних умовах вона постає як комплексна технологічна система, що інтегрує клієнтські дані, AI-рішення та аналітичні інструменти для оптимізації бюджетів. Успіх компаній залежить від здатності вибудувати ефективний martech-стек, інтегрувати його з бізнес-процесами та подолати виклики управління даними й кадрового дефіциту. Перспективи досліджень полягають у вивченні практичних кейсів застосування AI у маркетингу українських ІТ-компаній та оцінці їх ефективності в умовах післявоєнного відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Premkumar J. Marketing and IT are rewriting the rules of digital transformation. *MarTech*. 2025. URL: <https://martech.org/marketing-and-it-are-rewriting-the-rules-of-digital-transformation/> (дата звернення: 28.02.2026).
2. Building Marketing and IT Collaboration for Scalable Success. Protiviti. 2025. URL: <https://tcblog.protiviti.com/2025/10/21/bridging-the-divide-building-marketing-and-it-collaboration-for-scalable-success/> (дата звернення: 28.02.2026).

Церковнюк Олег Едуардович – аспірант кафедри маркетингу і логістики Національний університет «Львівська політехніка»; oleh.e.tserkovniuk@lpnu.ua

Білик Ірина Іванівна – доцент, канд. ек. наук, доц.кафедри маркетингу і логістики Національний університет «Львівська політехніка»; iryna.i.bilyk@lpnu.ua

Oleg Tserkovniuk - PhD student, Faculty on Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University

Iryna Bilyk - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University

МОДЕРНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ НА РИНКУ БУДІВЕЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті досліджено сучасні тенденції цифрових комунікацій і застосування діджитал-інструментів у маркетинговій політиці підприємств на ринку будівельних матеріалів України. Проаналізовано статистичні дані щодо інтернет-проникнення та активності користувачів соціальних мереж, розвиток ринку digital-реклами та практичні кейси застосування онлайн-інструментів для просування продукції. Встановлено, що інтеграція digital-інструментів у комунікаційну політику є стратегічно необхідною для підвищення конкурентоспроможності компаній у будівельному секторі.

Ключові слова: digital-маркетинг; діджитал-інструменти; комунікаційна політика; ринок будівельних матеріалів; SMM; SEO; контент-маркетинг; онлайн-реклама.

MODERNIZATION OF MARKETING COMMUNICATIONS OF ENTERPRISES IN THE BUILDING MATERIALS MARKET

Abstract: This article examines current trends in digital communications and the use of digital tools in the marketing strategies of companies in the Ukrainian construction materials market. Statistical data on internet penetration and social media activity, the development of the digital advertising market, and practical cases of online tool application for product promotion are analyzed. Based on these findings, it is concluded that integrating digital tools into communication policies is strategically necessary to enhance the competitiveness of companies in the construction sector.

Keywords: digital marketing; digital tools; communication policy; construction materials market; SMM; SEO; content marketing; online advertising.

Цифрова трансформація світової економіки зумовила глибокі зміни у підходах до формування комунікаційної політики підприємств, зокрема й на ринку будівельних матеріалів, який традиційно характеризувався консервативністю маркетингових практик та переважанням офлайн-інструментів просування. У сучасних умовах посилення конкуренції, глобалізації постачань, розвитку електронної комерції та зміни поведінкових моделей споживачів цифрові інструменти стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності виробників і дистриб'юторів будівельної продукції. Комунікаційна політика підприємств дедалі більше орієнтується на інтеграцію онлайн-каналів, автоматизацію взаємодії з клієнтами та використання аналітичних даних для прийняття управлінських рішень.

Статистичні дані підтверджують системність цих змін. За результатами аналітичних досліджень, станом на 2023 рік близько 84 % компаній будівельної галузі в США впровадили digital-маркетинг у свою комунікаційну стратегію, а понад 60 % нових звернень клієнтів генеруються через онлайн-канали. Крім того, 71 % підприємств застосовують SEO-оптимізацію для підвищення видимості власних веб-ресурсів у пошукових системах, 68 % використовують відеомаркетинг як інструмент демонстрації продукції та реалізованих проєктів, а 76 % інтегрували CRM-системи для автоматизації процесів взаємодії із клієнтами та обробки лідів. Такі показники свідчать про поступовий перехід галузі від епізодичного використання цифрових каналів до системної цифрової комунікаційної моделі [1].

Глобальні дослідження показують, що понад 80 % будівельних компаній активно представлені у соціальних мережах, а 67 % застосовують контент-

маркетинг як складову стратегії просування. Соціальні медіа виконують не лише функцію рекламного інструмента, але й платформи для формування професійної репутації, поширення експертного контенту та встановлення довгострокових відносин із клієнтами й партнерами. Для ринку будівельних матеріалів характерною є висока частка B2B-комунікацій, тому особливого значення набуває створення технічно обґрунтованого контенту: аналітичних оглядів, технічних рекомендацій, порівняльних характеристик матеріалів, кейсів реалізованих проєктів. Такий підхід сприяє підвищенню довіри до бренду та скороченню часу прийняття рішення про закупівлю [2].

В Україні загальний рівень цифрової проникності створює об'єктивні передумови для активного використання онлайн-інструментів виробниками та дистриб'юторами будівельної продукції. За даними міжнародного аналітичного звіту в нашій країні налічується близько 31,5 млн користувачів інтернету, що становить понад 80 % її населення. Понад 21 млн користувачів активно використовують соціальні мережі, що формує значний потенціал для застосування SMM-стратегій у просуванні товарів промислового та споживчого призначення [3].

Розвиток цифрових комунікацій підтверджується також макроекономічними показниками рекламного ринку. За результатами дослідження IAB Ukraine, у 2024 році обсяг ринку інтернет-реклами в Україні зріс на 24 % і досяг приблизно 18 млрд грн [4]. Роком раніше фіксувалося ще більш динамічне зростання – близько 49 % приросту digital-сегменту [5]. Така динаміка свідчить про структурне зміщення рекламних бюджетів у бік цифрових каналів, що безпосередньо впливає і на підприємства будівельної галузі, які конкурують за увагу як професійної аудиторії (B2B), так і кінцевих споживачів (B2C).

Хоча галузевих статистичних зрізів саме для виробників будівельних матеріалів небагато, практичні кейси українських маркетингових агентств демонструють ефективність цифрових інструментів у цьому сегменті. Зокрема, у кейсі просування бренду сухих будівельних сумішей за допомогою таргетованої реклами в соціальних мережах було досягнуто охоплення понад 500 тис. користувачів і згенеровано близько 3000 контактів потенційних клієнтів із відносно низькою вартістю ліда [6]. Подібні результати свідчать про високий потенціал SMM та performance-маркетингу для будівельного сектору України.

Дослідження українських науковців у сфері маркетингу також підтверджують тенденцію до активізації використання інтернет-маркетингу будівельними підприємствами, зокрема інструментів SEO, контент-маркетингу та соціальних мереж як засобів формування бренду і підвищення довіри споживачів [7]. В умовах високої конкуренції на ринку будівельних матеріалів цифрові канали комунікації стають не додатковим, а стратегічно необхідним елементом маркетингової політики.

Важливою складовою сучасної комунікаційної політики є впровадження аналітичних інструментів і маркетингової автоматизації. Використання систем веб-аналітики дозволяє оцінювати поведінку користувачів, визначати ефективність окремих каналів просування, розраховувати показники конверсії та рентабельності інвестицій у рекламу. CRM-платформи забезпечують централізоване управління базами клієнтів, сегментацію аудиторії за галузевими, географічними чи поведінковими ознаками та персоналізацію комунікацій. Персоналізація стає одним із провідних трендів, оскільки дозволяє адаптувати інформаційні повідомлення до потреб конкретних цільових груп.

Окремої уваги заслуговує розвиток інтерактивних технологій. Близько 47 % компаній будівельного сектору вже інтегрували елементи 3D-візуалізації,

віртуальних турів або інтерактивних каталогів у свої цифрові ресурси [2]. Для виробників будівельних матеріалів це відкриває можливості демонстрації текстур, кольорових рішень і технічних характеристик продукції без фізичної присутності клієнта у шоурумі. Такі інструменти підвищують якість комунікації та зменшують інформаційну асиметрію між продавцем і покупцем.

Серед інноваційних тенденцій слід відзначити впровадження алгоритмів ШІ в маркетингові процеси. Згідно з даними Gitnux [1], близько 40 % компаній галузі використовують ШІ-рішення для прогнозування попиту, аналізу поведінки споживачів та оптимізації рекламних кампаній. Інтелектуальні алгоритми дозволяють автоматизувати рутинні операції, підвищити точність сегментування та забезпечити більш ефективний розподіл рекламних бюджетів. Водночас цифровізація комунікаційної політики сприяє формуванню екосистемного підходу до взаємодії із клієнтами, коли різні канали (вебсайт, соціальні мережі, електронна пошта, месенджери) інтегруються у єдину систему управління контактами.

Попри позитивну динаміку, цифрова трансформація ринку будівельних матеріалів супроводжується низкою викликів. До них належать нерівномірний рівень цифрової зрілості підприємств, дефіцит фахівців із digital-маркетингу, необхідність постійного оновлення програмного забезпечення та адаптації до змін алгоритмів пошукових систем і соціальних платформ. Для малих і середніх підприємств додатковою проблемою є обмеженість фінансових ресурсів, що стримує впровадження комплексних автоматизованих рішень. Разом із тим загальна тенденція до зростання ролі цифрових каналів є незворотною, оскільки вона відповідає глобальним процесам діджиталізації економіки та трансформації споживчої поведінки.

Отже, сучасні тренди комунікаційної політики на ринку будівельних матеріалів характеризуються переходом від традиційних форм просування до інтегрованих цифрових стратегій, що базуються на аналітиці даних, автоматизації процесів і персоналізації взаємодії. Статистичні дані свідчать про високий рівень проникнення digital-інструментів у галузь та їхню ефективність у генерації лідів і підвищенні впізнаваності бренду. Подальший розвиток комунікаційної політики підприємств буде пов'язаний із розширенням використання ШІ, інтерактивних технологій та омніканальних моделей взаємодії, що забезпечить зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання на ринку будівельних матеріалів. Для вітчизняних підприємств будівельного сектору теж притаманні глобальні тенденції: вони діють в умовах динамічно цифровізованого середовища та активно інтегрують сучасні інструменти онлайн-комунікації у власні маркетингові стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Patel R. Marketing In The Construction Industry Statistics. *Gitnux*. URL: <https://surl.li/bnrnbf> (дата звернення: 27.02.2026)
2. Marketing In The Construction Industry Statistics. Effective construction marketing requires varied content, strong digital. *WifiTalents*. URL: <https://surl.li/sbpuom> (дата звернення: 27.02.2026)
3. Kemp S. Digital 2025: Ukraine. URL: <https://surl.li/fpyqno> (дата звернення: 27.02.2026)
4. На 24% зріс ринок digital-реклами в Україні у 2024 році – дослідження IAB Україна в партнерстві з Inweb. URL: <https://surl.li/msbczq> (дата звернення: 27.02.2026)
5. У 2023 році український ринок digital-реклами збільшився на 49%. Які прогнози на 2024 рік. URL: <https://surl.li/gqrpsj> (дата звернення: 27.02.2026)
6. Просування будівельних матеріалів: SMM-кейс: залучення 3000 клієнтів з будівельної галузі до Телеграм-каналу. *Adindex*. URL: <https://surl.li/uzujcb> (дата звернення: 27.02.2026)

7. Яцкевич І. В. Інтернет-маркетинг як інструмент просування будівельної продукції. *Інклюзивна економіка*. № 2 (04). 2024. С. 64-69. URL: <https://surl.li/eodogu> (дата звернення: 27.02.2026)

*Дейнега Інна Олександрівна, д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу і логістики
Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів
Deineha Inna, Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Marketing and Logistics
at Lviv Polytechnic National University, Lviv
Клим Ігор Васильович, здобувач другого (освітньо-професійного) рівня вищої освіти Національного
університету «Львівська політехніка», м. Львів
Klym Ihor, a graduate of the second (educational and professional) level of higher education at
Lviv Polytechnic National University, Lviv
inna.o.deineha@lpnu.ua*

РОЗВИТОК БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

¹Бердянський державний педагогічний університет²Бердянський державний педагогічний університет

Анотація. У роботі досліджено розвиток безготівкових платежів як головного чинника цифровізації та фінансової стійкості України в умовах війни. Обґрунтовано, що розширення електронних розрахунків забезпечують прозорість економіки та створює базу для її післявоєнного відновлення.

Ключові слова: Цифрова економіка, безготівкові розрахунки, цифровізація, фінансова система.

Abstract. The paper examines the development of non-cash payments as a key factor in Ukraine's digitalization and financial stability during the war. It is argued that the expansion of electronic payments ensures the transparency of the economy and creates a basis for its post-war recovery.

Keywords: Digital economy, cashless payments, digitalization, financial system.

У сучасному світі цифрова економіка стає не просто напрямом розвитку, а ключовим інструментом трансформації економічних процесів. Її основою є активне використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ). ІКТ змінюють підходи до виробництва, обміну, споживання товарів і послуг. Важливу роль у цьому процесі відіграють фінансові технології, що забезпечують швидкість, зручність та безпеку здійснення операцій. Одним із відчутних проявів цифровізації фінансової сфери є розвиток безготівкових розрахунків. Безготівкові розрахунки - це здійснення фінансових транзакцій між суб'єктами господарювання, фінансовими установами та громадянами без використання фізичної готівки, а за допомогою електронних платіжних засобів чи цифрових каналів [3]. Фактично вони стали звичною частиною повсякденного життя - від оплати покупок у магазині до здійсненні онлайн платежів. Використання електронних платіжних інструментів не лише спрощує фінансові операції, а підвищує прозорість руху коштів.

У контексті сучасних умов, включно з економічною невизначеністю та новими викликами, впровадження цифрових рішень у сфері фінансових послуг набуває особливого значення. Україна продовжує активну цифрову трансформацію, зокрема в частині безготівкових платежів та платіжної інфраструктури. Наприклад, у наукових дослідженнях наголошується, що диджиталізація безготівкових розрахунків навіть під час війни сприяє збереженню ефективного обігу фінансових ресурсів та підтриманню функціонування економіки країни [4].

Безготівкові розрахунки тісно пов'язані з процесом цифровізації економіки, оскільки вони інтегровані у цифрові платформи, електронні сервіси, фінансові інструменти. Завдяки цьому забезпечується оперативність фінансових операцій, доступ до нових сервісів та зниження транзакційних витрат для учасників ринку - як фізичних осіб, так і бізнесу. Проаналізуємо динаміку частки безготівкових операцій у загальних транзакціях на табл. 1.

Таблиця 1

Динаміка частки безготівкових операцій у загальних транзакціях протягом 2020-2025 рр.

Рік	Загальна кількість операцій, млн, шт	Безготівкові операції, млн, шт	Частка безготівкових операцій, %

2020	4197	3667	87,4
2021	5521	4988	90,3
2022	5599	5194	92,8
2023	7912	7397	93,5
2024	8654	8184	94,6
2025	9512	9083	95,5

Джерело: створено авторами на основі [1-2]

Протягом 2020-2025 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання загальної кількості операцій з платіжними картками. Стрімке зростання популярності безготівкових розрахунків і цифрової економіки зумовлено розвитком технологій, зручністю онлайн-сервісів, швидкістю фінансових операцій та необхідністю адаптації економіки до сучасних викликів. Частка безготівкових операцій демонструє постійне зростання з року в рік. Якщо на початку періоду (2020 рік – 87,4%) вона вже була досить високою, то надалі перевищила 90% (2025 рік – 95,5%) і продовжує наближатися до майже повного домінування безготівкових розрахунків. Це означає, що безготівкові платежі фактично стали основною формою розрахунків в Україні. Особливо показовим є зростання частки безготівкових розрахунків з 2022 року. Попри воєнний стан та економічні виклики, фінансова система зберегла стабільність і продовжила цифровий розвиток.

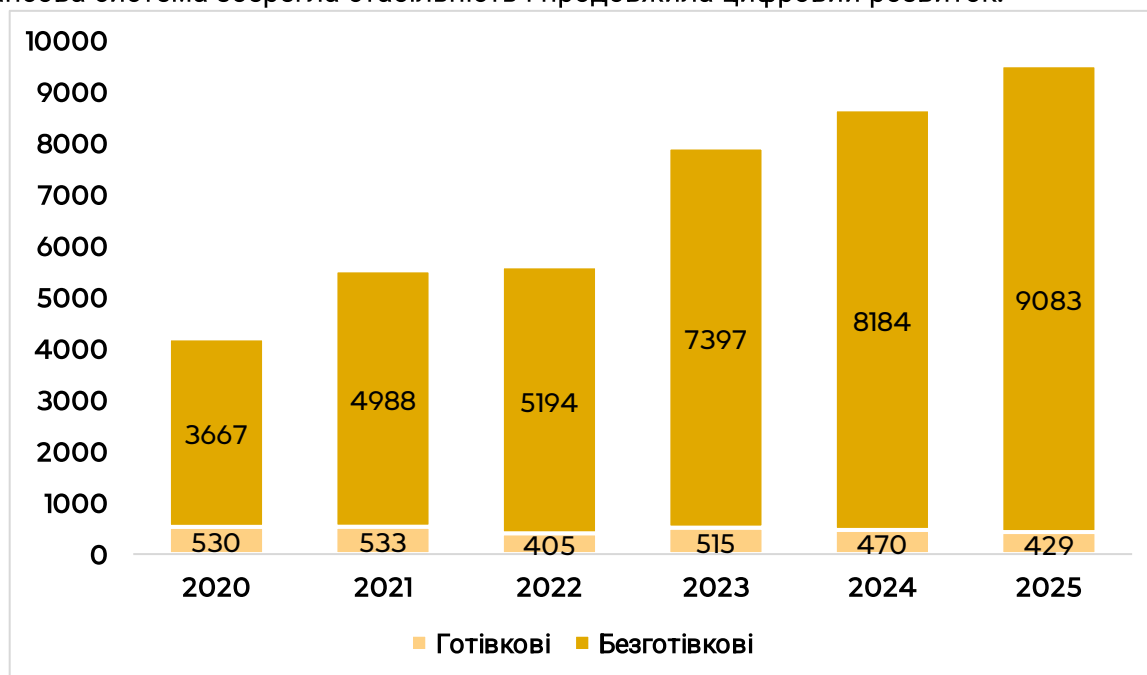


Рис. 1. Структура безготівкових та готівкових транзакцій протягом 2020-2025 рр.

Джерело: створено авторами на основі [1-2]

Дані рисунку 1 доводять тенденцію до домінування безготівкових операцій та поступового скорочення частки готівкових розрахунків. Водночас говорить про зміну платіжної поведінки населення. Українці дедалі частіше обирають цифрові інструменти через їх зручність, швидкість і доступність.

Загалом динаміка 2020-2025 років підтверджує системний характер цифровізації платіжної системи в Україні. Особливо важливим є те, що зростання відбувається в умовах воєнного стану. Попри економічні кризи, релокацію бізнесу, перебої з електропостачанням та загальною нестабільністю - частка безготівкових розрахунків продовжує збільшуватися. Це пояснюється активним розвитком цифрових банківських серверів, зростанням популярності онлайн-торгівлі, швидкої адаптації населення та бізнесу до цифрових інструментів. Безготівкові платежі підвищують конкурентоспроможність країни, сприяють

детінізації економіки, забезпечують прозорість фінансових потоків і зміцнюють фінансову стабільність [3]. Також цифрова трансформація має певні ризики, такі як: зростання кіберзагроз, залежність від технічної інфраструктури, можливі проблеми з захистом персональних даних, цифрову нерівність серед населення.

Таким чином, безготівкові розрахунки сьогодні виконують значно ширшу функцію, ніж просто спосіб оплати. Вони виступають важливим індикатором цифрової трансформації економіки, сприяють підвищенню прозорості фінансових потоків, розвитку фінансових технологій і зміцненню економічної стійкості держави. Водночас подальший розвиток цього напрямку потребує уваги до питань кібербезпеки, захисту персональних даних і забезпечення рівного доступу до цифрових послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Орлик О.В., Гострик О.М. Аналіз ринку безготівкових розрахунків в Україні. *Науковий вісник. Збірник наукових праць*. 2024. №1-2 (314-315). С. 34-41. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/34-41.pdf> (дата звернення 25.02.2026)
2. Офіційний сайт Національного банку України. Безготівкові розрахунки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/nocash> (дата звернення 25.02.2026)
3. Попов, О. Г. Оцінка тенденцій розвитку безготівкових операцій в умовах модернізації платіжних систем. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. №2 (112). С. 142–152. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/335995> (дата звернення 26.02.2026)
4. Тивончук О.І., Хуснуллін І.А. Діджиталізація безготівкових розрахунків в умовах війни в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск №59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3516> (дата звернення 26.02.2026)

Дубінчук Ольга Олексіївна, здобувачка вищої освіти, Бердянський державний педагогічний університет, e-mail: olgad.sea@gmail.com

Dubinchuk Olha O. - higher education student, Berdyansk State Pedagogical University, e-mail: olgad.sea@gmail.com

Костенко Ганна Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, Бердянський державний педагогічний університет, e-mail: ann_kostenko@yahoo.com

Kostenko Ganna P. - Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Berdyansk State Pedagogical University, e-mail: ann_kostenko@yahoo.com

ЦИФРОВІЗУВАННЯ ДОКУМЕНТАЛЬНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ФАКТОР РОЗВИВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ЗА УМОВ ЄВРОІНТЕГРУВАННЯ

¹ Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади цифрової трансформації документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств у контексті євроінтеграційних процесів, розвитку фінансових технологій і забезпечення інформаційної безпеки в умовах воєнного стану. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності митних процедур на основі впровадження електронного документообігу, інтеграції цифрових платформ, кіберзахисту та гармонізації національного законодавства з вимогами Європейський Союз та Світова організація торгівлі.

Ключові слова: митна діяльність; документально-інформаційне забезпечення; цифровізування; зовнішньоекономічна діяльність; електронний документообіг; фінтех; кібербезпека; інформаційна безпека; цифрова економіка; євроінтеграція.

DIGITALIZATION OF DOCUMENTARY AND INFORMATION SUPPORT FOR THE CUSTOMS ACTIVITIES OF UKRAINIAN ENTERPRISES AS A FACTOR IN THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY UNDER EUROPEAN INTEGRATION

Abstract: The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations of the digital transformation of documentary and information support for the customs activities of enterprises in the context of European integration processes, the development of financial technologies, and ensuring information security under martial law. The study substantiates directions for improving the efficiency of customs procedures based on the implementation of electronic document management, the integration of digital platforms, cybersecurity enhancement, and the harmonisation of national legislation with the requirements of the European Union and the World Trade Organization.

Key words: customs activities, documentary and information support, digitalisation, foreign economic activity, electronic document management, fintech, cybersecurity, information security, digital economy, European integration..

Питання трансформування митної діяльності вітчизняних підприємств згідно сучасним цифровим стандартам актуалізується за умов активного інтегрування України до європейського економічного простору, поглиблення співпраці з Європейським Союзом [5]. Адже традиційні підходи до документально-інформаційного забезпечення зовнішньоекономічної діяльності залишаються недостатньо адаптованими до вимог цифрової економіки, що обмежує конкурентоспроможність українського бізнесу на міжнародних ринках [1, 2? 9].

Актуальність дослідження полягає в необхідності формування ефективної системи цифрового документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств. Це важливо у контексті розвивання цифрової економіки, фінтеху, ІТ-інструментів. Адже за сучасних умов воєнного стану, кіберзагроз [2], нестабільності глобальних ланцюгів постачання цифровізування митних процедур стає ключовим чинником забезпечення економічної стійкості, економічної та в цілому національної безпеки [1, 3, 5].

Також гармонізування митного законодавства України із нормами Світова організація торгівлі, ЄС потребує не лише переходу до електронного документообігу, але

й інтегрування інформаційних систем, використання цифрових платформ, автоматизованих процедур контролювання. Удосконалення документально-інформаційного забезпечення митної діяльності сприятиме також прозорості, зниженню корупційних ризиків, оптимізуванню витрат підприємств [3, 4, 6, 8].

Документально-інформаційне забезпечення митної діяльності підприємств у цифровій економіці охоплює сукупність технологічних, організаційних, правових інструментів, спрямованих на створення, оброблення, передавання, збереження митної інформації в електронній формі [10, 11].

Основними компонентами зазначеної системи виступають електронний документообіг у митній сфері (використання електронних декларацій, цифрових підписів, автоматизованих систем обміну даними між підприємствами та митними органами, що забезпечує оперативність, точність та зменшення людського фактору); інтегрування IT-рішень, фінтех-інструментів (застосування блокчейн-технологій, цифрових платіжних систем, смарт-контрактів, систем управління ризиками, аналітики великих даних дозволяє підвищувати рівень ефективності митного контролювання, прозорості фінансових потоків); кібербезпека, захист даних (з огляду на військові, гібридні загрози, особливого значення набуває саме захист інформаційних ресурсів, персональних/комерційних даних підприємств, забезпечення стійкості їх цифрової інфраструктури); єдині цифрові платформи взаємодії (важливим напрямком є створення інтегрованих інформаційних систем, об'єднуючих митні, податкові, банківські, логістичні сервіси (за концепцією «єдине вікно»)).

Попри позитивну динаміку цифровізування вітчизняної митної сфери, існують сьогодні й суттєві проблеми. Передусім це стосується фрагментарності інформаційних систем, відсутності повного інтегрування із європейськими цифровими платформами. До цього також слід додати недостатній рівень цифрової компетентності персоналу підприємств, митних органів; обмеженість інвестування у сучасні IT-рішення; кіберзагрози/ризик інформаційної безпеки; складність адаптування нормативно-правової бази до швидких технологічних змін і недостатнє розвивання фінтех-інфраструктури у сфері міжнародної торгівлі.

Задля підвищення рівня ефективності документально-інформаційного забезпечення митної діяльності підприємств доцільно реалізовувати комплекс заходів, що складається із наступних елементів: стратегічне цифрове трансформування митної діяльності (розроблення національної дорожньої карти цифровізування митної сфери, що передбачає інтегрування із європейськими інформаційними системами та стандартами); розвивання фінтех-інструментів у митних операціях (запровадження цифрових платіжних рішень, автоматизованих механізмів розрахунків, використання технологій відкритого банкінгу, електронних гарантій тощо); інституційно-нормативне гармонізування (адаптування митного, інформаційного законодавства до вимог ЄС, зокрема щодо електронного ідентифікування, цифрового підпису, кіберзахисту, управління даними); розвивання кадрового потенціалу (підготовка фахівців у сфері цифрової митної діяльності, кібербезпеки, аналітики даних, управління ризиками); інноваційні IT-рішення (використання штучного інтелекту, автоматизованого аналізування ризиків, цифрових платформ логістики, смарт-контрактів у митній діяльності); підвищення рівня інформаційної безпеки (створення комплексної системи кіберзахисту митних інформаційних ресурсів, цифрових платформ зовнішньоекономічної діяльності).

Отже, цифровізування документально-інформаційного забезпечення митної діяльності українських підприємств є ключовим чинником розвивання цифрової економіки, фінтеху, IT-інструментів як основи модернізації економіки України. Ефективне впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню рівнів прозорості, швидкості, безпеки митних процедур, зменшенню витрат бізнесу, посиленню рівня конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

У перспективі цифрове трансформування митної сфери повинне базуватися на інтегуванні інноваційних IT-рішень, розвиванні фінансових технологій, гармонізуванні законодавства із європейськими стандартами, формуванні цифрової екосистеми зовнішньоекономічної діяльності. Це дозволить забезпечувати стабільний, гармонійний

розвиток українських підприємств, зміцнення економічної безпеки держави, успішне інтегрування до глобальної цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Біленець Д.А. Захист цифрової інфраструктури у митно-адміністративних послугах: виклики та сучасні підходи до кібербезпеки. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 4. С. 301-306.
2. Завербний А.С. Особливості формування системи управління кібербезпекою підприємств у воєнний період: теоретико-прикладний аспект. Innovation and Sustainability. 2024. 1 С. 13-21. URL: <https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/226>
3. Завербний А.С., Залізна Л.В., Жук О.О. Інформаційне забезпечення системи управління експортно-імпортною діяльністю на засадах функціонального підходу. Економіка та суспільство. 2024. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4039>
4. Залевська І.І., Удренас Г.І. Інформаційна безпека України в умовах російської військової агресії. Південно-український правничий часопис. 2022. 1-2. С. 20-26.
5. Караваєв Т., Калуга Н. Митна реформа ЄС: імплементація в Україні. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2024. 1. С. 4-22.
6. Мацедонська Н., Коваленко В., Штефан Л. Модернізація митної діяльності з використанням інформаційних технологій. Економіка та суспільство. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/426>
7. Микуляк О.В., Стефанишин Р.І. Впровадження інформаційних технологій у митну практику України. Податки і фіскальна політика. 2019. 4. С. 53-66
8. Мохнар І.В. Підвищення якості митного адміністрування як напрям покращення фінансової безпеки держави. Молодий вчений. 2022. 10. С. 59-63.
9. Руда М.В., Пукас Ю.А. Ключові аспекти застосування інструментарію оцінювання якості митних послуг на засадах маркетингу. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 91-107
10. Сидорович О.Ю., Герчаківський С.Д. Інформаційне забезпечення митної справи України в контексті цифрової стратегії розвитку суспільства. Світ фінансів. 2021. 1 (66). С. 210-225.
11. Чернецька-Білецька Н.Б., Сєврук К.В. Спрощення процедур митного контролю за рахунок широкого впровадження електронного декларування. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2015. 1. С. 117-121.

Трач Маркіян Ярославович, аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: markiiian.y.trach@lpnu.ua

Trach Markiiian Y. – Graduate student of department of foreign trade and customs, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: markiiian.y.trach@lpnu.ua

Оцінювання цифрової зрілості підприємства як основа формування ефективної цифрової стратегії

Вінницький національний технічний університет

Анотація: У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства змушені адаптуватися до швидких технологічних змін, що зумовлює необхідність формування ефективних цифрових стратегій. Важливим етапом цього процесу є оцінювання цифрової зрілості підприємства, яка відображає рівень інтеграції цифрових технологій у бізнес-процеси, систему управління та організаційну діяльність. У роботі розглянуто підходи до визначення цифрової зрілості та проаналізовано основні критерії її оцінювання, зокрема рівень використання цифрових технологій, цифрові компетенції персоналу та ступінь автоматизації бізнес-процесів. Обґрунтовано, що результати оцінювання цифрової зрілості можуть слугувати основою для формування ефективної цифрової стратегії та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Ключові слова: цифрова зрілість; цифрова стратегія; цифрова трансформація; цифровізація підприємства; стратегічне управління.

Assessing the digital maturity of an enterprise as a basis for forming an effective digital strategy

Abstract: In the current conditions of digitalization of the economy, enterprises are forced to adapt to rapid technological changes, which necessitates the formation of effective digital strategies. An important stage of this process is the assessment of the digital maturity of the enterprise, which reflects the level of integration of digital technologies into business processes, management system and organizational activities. The paper considers approaches to determining digital maturity and analyzes the main criteria for its assessment, in particular the level of use of digital technologies, digital competencies of personnel and the degree of automation of business processes. It is substantiated that the results of the assessment of digital maturity can serve as the basis for the formation of an effective digital strategy and ensuring the long-term competitiveness of enterprises.

Keywords: digital maturity; digital strategy; digital transformation; enterprise digitalization; strategic management.

В умовах переходу до Індустрії 5.0 та посилення глобалізаційних процесів ефективна цифрова трансформація стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасний розвиток цифрових технологій зумовлює необхідність інтеграції інноваційних рішень у бізнес-процеси, систему управління та стратегічне планування діяльності організацій. У цьому контексті важливого значення набуває оцінювання цифрової зрілості (Digital Maturity), яка відображає рівень готовності та здатності підприємства впроваджувати цифрові технології та адаптуватися до умов цифрової економіки. Цифрова зрілість виступає фундаментом для формування ефективної цифрової стратегії, оскільки дозволяє визначити поточний рівень цифрового розвитку підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також окреслити пріоритетні напрями подальшої цифрової трансформації. Використання систематизованих підходів до оцінювання цифрової зрілості сприяє формуванню обґрунтованих стратегічних рішень та розробці структурованої дорожньої карти впровадження цифрових інновацій.

Еволюційний шлях підприємства до цифрової зрілості проходить крізь «тріаду» послідовних етапів: оцифрування, автоматизацію та цифровізацію. На базовому рівні оцифрування забезпечує переведення аналогових даних у цифровий формат для їхньої подальшої обробки. Проміжний етап — автоматизація — спрямований на оптимізацію окремих бізнес-процесів шляхом часткової або повної заміни людської праці машинною. Проте лише цифровізація стає ключовим моментом трансформації, оскільки передбачає інтеграцію передових технологій в існуючі системи для докорінної зміни бізнес-моделей та отримання стратегічних конкурентних переваг. У цьому контексті цифрова зрілість виступає динамічним показником, що відображає не лише технічну готовність організації до впровадження інновацій, а й її здатність адаптувати організаційну структуру та корпоративну культуру до мінливих ринкових тенденцій. Такий комплексний підхід дозволяє розглядати зрілість як фундамент для побудови ефективної цифрової стратегії, що забезпечує стійкість та конкурентоспроможність бізнесу в умовах сучасної нестабільності [1,2].

Сучасні підходи до оцінювання цифрової зрілості підприємств включають різноманітні методи та інструменти — від вузькоспеціалізованих галузевих індексів до комплексних корпоративних моделей. Їх основна мета полягає у визначенні поточного рівня цифрового розвитку підприємства, а також у виявленні проблемних або «вузьких місць» у бізнес-процесах, які потребують удосконалення. Однією з найбільш поширених у європейському просторі є методика, розроблена Європейськими цифровими інноваційними хабами (ЄЦИХ). Вона передбачає двомодульний підхід до оцінювання. Перший модуль спрямований на збір загальної інформації про підприємство, що дозволяє проводити статистичний аналіз і порівнювати рівень його цифрового розвитку з іншими підприємствами тієї ж галузі або регіону. Другий модуль безпосередньо оцінює рівень цифрової зрілості за шістьма ключовими напрямками. До них належать: стратегія цифрового розвитку бізнесу, рівень технологічної готовності підприємства, цифровізація, орієнтована на людину (що включає розвиток цифрових компетенцій працівників і забезпечення їхнього професійного добробуту), ефективне управління даними з урахуванням вимог кібербезпеки, рівень автоматизації процесів та так звана «зелена» цифровізація, яка відображає здатність підприємства використовувати цифрові технології з урахуванням принципів екологічної стійкості. Оцінювання за цією методикою здійснюється у кілька етапів: початковий етап (T0) фіксує вихідний рівень цифрової зрілості підприємства, після чого проводяться подальші вимірювання (T1 та T2), що дозволяють відстежити прогрес змін та результати впровадження цифрових рішень протягом приблизно двох років після взаємодії з ЄЦИХ [3].

Водночас визнаним глобальним стандартом виступає індекс SIRI (Smart Industry Readiness Index), розроблений Всесвітнім економічним форумом у партнерстві з McKinsey та Siemens. Цей індекс є першою у світі незалежною оцінкою, що аналізує підприємство через призму трьох фундаментальних блоків: процеси, технології та організація, які декомпонуються на 16 вимірів, включаючи вертикальну/горизонтальну інтеграцію та інтелект (використання штучного інтелекту). Унікальність SIRI полягає в можливості класифікувати компанії за чотирма архетипами («Тропічний ліс», «Хвойний ліс», «Саванна» та «Тундра»), що відображає складність промислової трансформації в конкретній галузі [4]. Для визначення «цифрового IQ» організації активно застосовуються моделі провідних консалтингових гігантів. Зокрема, інструментарій Gartner (Digital IQ Index) дозволяє оцінити до 12 параметрів цифрової активності, серед яких: аналіз транзакцій, ефективність цифрових «воронки продажів», присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube), успішність мобільної версії сайту та рівень цифрової грамотності співробітників [5]. Своєю чергою, методика Deloitte пропонує ще глибший аналіз через п'ять «ядер» бізнесу, що охоплюють 28 субіндикаторів та 179 критеріїв оцифрування. Використання таких комплексних моделей допомагає менеджменту подолати «когнітивний дефіцит» та чітко визначити пріоритетні технології для інвестування, забезпечуючи перетворення діагностики на стратегічний орієнтир розвитку [6].

Цифрова зрілість виступає фундаментальною основою для формування ефективної цифрової стратегії підприємства, оскільки саме вона дозволяє об'єктивно оцінити поточний рівень цифрового розвитку організації. Важливим етапом цього процесу є проведення початкової діагностики (T0), яка слугує точкою відліку перед здійсненням значних інвестицій у цифрові технології. Така оцінка дає змогу виявити існуючі «вузькі місця» у бізнес-процесах, визначити рівень технологічної готовності підприємства та оцінити наявні ресурси для подальшої трансформації. Результати оцінювання цифрової зрілості безпосередньо пов'язані з процесом стратегічного планування, адже саме вони

визначають цільовий стан підприємства та пріоритетні напрями цифрових змін. Завдяки цьому підприємство може уникнути хаотичного або несистемного впровадження окремих технологій і сформувати послідовну та обґрунтовану стратегію цифрового розвитку. Крім того, використання об'єктивних даних про стан бізнес-процесів сприяє подоланню так званого «когнітивного дефіциту» менеджменту, коли управлінські рішення приймаються на основі обмеженої або суб'єктивної інформації, що особливо важливо в умовах зростаючої складності сучасного бізнес-середовища. Ефективність цифрової трансформації в умовах сучасної нестабільності визначається не лише технологічним аспектом, а й комплексною готовністю організації до системних змін. Ключовим фактором успіху виступає людський капітал та цифрова грамотність, оскільки компетенції персоналу та його психологічна готовність до навчання є необхідною умовою конкурентоспроможності підприємства. Розвиток інноваційної культури, де кожен співробітник від фахівця до топ-менеджера інтегрований у цифрові процеси, дозволяє бізнесу значно швидше адаптувати свої заходи до нових, раніше непередбачених умов. Важливою складовою такого середовища є інформаційна безпека, адже впровадження надійних схем кібербезпеки та захист корпоративних даних є критично важливими для забезпечення безперервності функціонування бізнесу в цифрову епоху.

Отже, оцінювання цифрової зрілості підприємства є важливим елементом формування ефективної цифрової стратегії та забезпечення успішної цифрової трансформації. Встановлено, що цифрова зрілість відображає рівень готовності підприємства до впровадження інноваційних технологій та здатність інтегрувати їх у бізнес-процеси, систему управління і стратегічний розвиток. Еволюція до цифрової зрілості відбувається через послідовні етапи оцифрування, автоматизації та цифровізації, що забезпечують поступову трансформацію діяльності підприємства та формування нових бізнес-моделей. Важливу роль у визначенні рівня цифрової зрілості відіграють сучасні методологічні підходи та інструменти оцінювання, зокрема моделі Європейських цифрових інноваційних хабів, індекс SIRI, а також аналітичні підходи провідних консалтингових компаній. Застосування таких методик дозволяє підприємствам об'єктивно оцінити поточний стан цифрового розвитку, визначити пріоритетні напрями змін та сформувати обґрунтовану дорожню карту цифрової трансформації. Таким чином, системне оцінювання цифрової зрілості сприяє підвищенню ефективності стратегічного управління, оптимізації використання ресурсів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств у цифровій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Голіонко Н.Г., Кондратьєва К.А. Методичні підходи до оцінювання цифрової зрілості організації. *Молодий вчений*. 2023. №1(113). С. 145-150.
2. Петько, С. М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-55>
3. European Digital Innovation Hubs Network. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home>.
4. The Global Smart Industry Readiness Index Initiative: Manufacturing Transformation Insights Report 2023. (2024). World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-global-smartindustry-readiness-index-initiative-manufacturingtransformation-insights-report-2023/>.
5. Coleman T., Kleine-Stagemann L., de Gruppe K., Then-Bezgh C. Eras of Digital Entrepreneurship: Connecting the Past, the Present, and the Future. *Business & Information System Engineering*. 2022. Vol. 52. P. 353-394.
6. Digital Maturity Model. Deloitte US. Audit, Consulting, Advisory, and Tax Services. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2024/human-capital-trends.html>.

Сметанюк Олена Анатоліївна - доцент, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет; smetaniuk@vntu.edu.ua.

Цісар Дмитро Олександрович - аспірант групи 073-23а, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет.

Smetaniuk Olena - Associate Professor, PhD, Associate Professor on Department of Management, Marketing, and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Tsisar Dmytro - PhD student of group 073-23a, Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University.

Liliia Nikiforova¹, Anatolii Shyian¹

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DIGITAL BUSINESS TRANSFORMATION

¹Vinnytsia National Technical University

Abstract: The theses examine the key challenges and prospects of digital business transformation in the context of military turbulence and the post-war recovery of Ukraine's economy. It is substantiated that the rapid development of digital technologies is shaping new approaches to doing business, creating competitive advantages, and building organizational models, while digitalization is becoming a critical condition for enterprises to adapt to dynamic environmental changes. Strategic initiatives for digital development are analyzed, including Ukraine's integration into the European digital space through the European Digital Innovation Hubs network, the functioning of state digital platforms and entrepreneurship support programs, as well as the role of digital tools in ensuring transparency in economic recovery processes. The key directions of digital business development in the post-war period are identified, namely the digitalization of logistics and supply chain management, the formation of adaptive strategic management models based on data analytics and artificial intelligence, and the development of digital culture and human capital. It is emphasized that successful digital transformation requires the comprehensive integration of technological, institutional, and human changes, which will contribute to increasing the competitiveness of Ukrainian enterprises and their integration into the global digital economy.

Key words: digital business; transformation; optimization; Ukraine.

The rapid development of digital technologies is causing fundamental changes in doing business, forming competitive advantages, and building organizational models [1-3]. In the global economic space, digital transformation has ceased to be an option or a long-term prospect - it has become a critical condition for the survival of enterprises, their ability to adapt to dynamic market changes, and to ensure stable rates of development. For Ukrainian businesses operating in conditions of military turbulence, resource constraints, and growing operational risks, digitalization is gaining particular relevance and strategic importance [4].

Digital innovation is a key factor in the reconstruction of Ukraine, whose economy has suffered significant losses as a result of a full-scale war. The slowdown in business activity, disruption of logistics chains, and destruction of infrastructure require enterprises to reorient towards technological solutions that ensure flexibility, resilience and competitiveness. In this context, digital transformation plays the role of a catalyst for economic growth, forming the basis of a modernized business ecosystem in the post-war recovery.

Regarding strategic initiatives and the restoration of digital infrastructure, the following main areas should be highlighted:

1. Integration into the European digital space. One of the strategic initiatives is Ukraine's accession to the European Digital Innovation Hubs (EDIH) network [5]. EDIHs are consortia that function as a network of knowledge, resources, and services aimed at supporting DH in various sectors of the economy.

- Support for small and medium-sized enterprises: EDIHs should become an important element of supporting small and medium-sized businesses in the DH sector. They provide technical and financial support for the acquisition of new technologies and infrastructure improvements.

- Education and consulting: EDIHs provide consulting and training to improve the digital skills of SMEs, including staff training, business process analysis, and implementation of effective digital strategies.

- Support programs: the Digital Europe program and other initiatives presented by EDIHs focus on ensuring access of SMEs to digital opportunities and resources.

Ukraine is already officially integrated into this system, which opens up access to funding, expertise, and international partnerships.

2. State platforms and initiatives:

- The «Diya» platform is recognized as one of the most successful examples of e-government in the world, providing over 120 electronic services.
- Grant support programs, in particular «eRobota», promote the development of SMEs and stimulate the digitalization of production and service processes.

- Ukrainian startups (Grammarly, GitLab, Reface, Ajax Systems, Preply) remain important drivers of Ukraine's digital image and attract investment even during the war.

3. Transparency and trust in the reconstruction process:

- Digital technologies provide transparency, speed, and efficiency in the processes of economic, infrastructure, and social recovery.

- The use of blockchain guarantees traceability of reconstruction costs, which is key to reducing corruption risks.

- Digital tools allow for end-to-end reporting, which increases the level of trust in data.

The long-term modernization of Ukrainian business depends on the large-scale implementation of digital solutions in strategically important sectors. Among the main areas of development of digital business in the post-war recovery, the following should be highlighted:

1. Development of logistics and supply chain management. Digital transformation in logistics is necessary for companies to survive in changing market conditions, since traditional logistics cannot provide sufficient flexibility, accuracy, and speed.

Telematics and GPS monitoring. The use of telematics systems, which include GPS, sensors, and specialized software, allows you to optimize delivery routes, reduce fuel costs, and reduce travel time. Telematics also provides constant monitoring of the technical condition of vehicles, allowing you to predict maintenance needs and avoid breakdowns.

Automation of warehouse processes. The use of robots and automated shelving systems (for example, as in Amazon) significantly increases the efficiency and speed of order processing. RFID (Radio Frequency Identification) technologies facilitate automatic identification and tracking of objects, increasing accounting accuracy and reducing inventory management costs.

Big Data and TMS. Big Data analysis allows you to make informed decisions, predict trends, and identify new opportunities. Transportation management systems (TMS) optimize and automate the processes of transporting goods, integrating planning, execution, and control.

2. Formation of adaptive strategic management [2, 4]. Digital transformation is shaping a new architecture of strategic management, where data-centricity and strategic flexibility are key:

- Data-centricity: strategic management is increasingly dependent on data analytics. Digital tools such as ERP systems, BI platforms, and KPI dashboards provide analytical support for management decisions and increase transparency.

- Flexibility and dynamics: the need to transition to adaptive digital management models that allow you to adjust strategic goals even every quarter, replacing the classic strategic cycle.

- Intelligent decision-making models based on AI provide predictability and reduce the human factor.

3. Development of digital culture and human capital. Successful DT requires not only technological renewal, but also changes in organizational culture and development of personnel competencies, namely:

- Digital management culture: it is necessary to create an environment where analytical thinking, data work, and digital literacy are considered core management competencies.

- Remote employment: digital tools contribute to the development of remote employment (for example, through the platforms Freelancehunt or Upwork), which is especially important for people who have lost their jobs or were forced to move due to war.

- Overcoming the personnel shortage: it is necessary to invest more in training employees to overcome the shortage of qualified personnel in the field of IT and digital technologies.

The conducted research allows us to conclude that the digital transformation of business in the conditions of war turbulence and post-war economic recovery of Ukraine is one of the key factors in increasing the competitiveness of enterprises. The active development of digital technologies forms new approaches to doing business, creating competitive advantages and building modern organizational management models, which ensures the ability of enterprises to adapt to dynamic changes in the external environment.

It was established that an important role in accelerating digital transformation is played by strategic initiatives of the state and international cooperation, in particular, the integration of Ukraine into the European digital space through the European Digital Innovation Hubs network, the functioning of state digital platforms

and programs to support entrepreneurship, as well as the use of digital tools to increase the transparency of economic recovery processes.

The promising areas of development of digital business in the post-war period are the digitalization of logistics and supply chain management, the implementation of adaptive models of strategic management based on data analytics and artificial intelligence, as well as the formation of a digital culture and the development of human capital. In general, effective digital transformation requires a comprehensive integration of technological, institutional, and human changes, which will create the prerequisites for the sustainable development of Ukrainian enterprises and their full integration into the global digital economy.

REFERENCES

1. Gubareva, I. O., Belikova, N. V., Yagolnytskyi, O. A. (2024). Management of digital transformation of enterprise. *Economy and Society*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-46>
2. Tomakh, V. V., Sigaeva, T. E., Martynenko, M. V. (2023). Digital transformation of enterprise management in Ukraine in the context of sustainable development: innovative solutions, creative technologies. *Academic visions*, (18). DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7840221>.
3. Chaus, R. I. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Digital Business Transformation. *Economics and management*. Vol. 3. <https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.24>
4. Ligonenko, L. O. (2025). The impact of digitalization on the system of enterprise performance management and the formation of a strategy for their activities. *Economic space*, (199), 220–227. <https://doi.org/10.30838/EP.199.220-227>
5. European Digital Innovation Hubs Network. URL: <https://european-digital-innovation-hubs.ec.europa.eu/home>

Nikiforova Liliia – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Information Systems Security, Vinnytsia National Technical University. E-mail: nikiforova@vntu.edu.ua.

Shyian Anatolii – PhD in Physics, Associate Professor, Department of Management and Information Systems Security, Vinnytsia National Technical University.

МАРКЕТИНГОВІ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Національний університет "Львівська політехніка"

Анотація. У роботі досліджено стан фінансового забезпечення та екологічного інвестування територіальних громад в умовах цифровізації економіки України. На основі аналізу фактичних даних бюджету ОТГ та порівняння з показниками міських територій (за даними порталу «Open Budget»), виявлено високий рівень фінансової автономії громади при низькій ефективності використання екологічних фондів. Обґрунтовано необхідність впровадження інструментів екобрендингу та IT-платформ моніторингу для трансформації капітальних видатків у реальні екологічні інновації. Запропоновано рекомендації щодо використання фінтех-рішень для залучення зовнішніх інвестицій у сталий розвиток територій.

Ключові слова: цифрова економіка, територіальна громада, екобрендинг, фінансова спроможність, екологічне інвестування, Open Budget, IT-інструменти.

Abstract. The paper examines the state of financial provision and environmental investment in territorial communities amidst the digitalisation of Ukraine's economy. Based on an analysis of actual budget data from an amalgamated territorial community and a comparison with urban indicators (utilising the 'Open Budget' portal), a high level of financial autonomy was identified, contrasted by low efficiency in the utilisation of environmental funds. The study substantiates the necessity of implementing eco-branding tools and IT monitoring platforms to transform capital expenditure into tangible environmental innovations. The author provides recommendations on employing fintech solutions to attract external investment for the sustainable development of territories.

Keywords: digital economy, territorial community, eco-branding, financial capacity, environmental investment, Open Budget, IT tools.

Цифрова трансформація економіки України вимагає переходу до дата-центрованого управління (Data-driven management) на рівні територіальних громад. Традиційні методи адміністрування поступаються місцем синергії маркетингових стратегій та цифрових рішень. Маркетинг територій дозволяє громаді сформувати унікальне ціннісне зауваження для інвесторів та мешканців, а інструменти цифровізації забезпечують прозорість та ефективність використання наявних ресурсів. Особливої актуальності це набуває в контексті стратегічного планування ресурсозберігаючої діяльності, де поєднання SWOT-аналізу та цифрових моніторингових систем стає фундаментом для сталого зростання. Для розуміння специфіки здійснимо порівняння фінансового та екологічного забезпечення досліджуваної сільської ОТГ із середньостатистичними показниками міської територіальної громади (великого міста) (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фінансового та екологічного забезпечення (2026 р.)*

Показник	Досліджувана ОТГ	Місто	Висновок
Власні доходи бюджету	94,3%	85,0%	В ОТГ - вищий рівень автономії
Рівень дотаційності	5,7%	10-15%	Громада менш залежна від трансфертів
Доходи на 1 мешканця	32,28 тис. грн	18-22 тис. грн	Висока спроможність на одиницю населення
Частка капітальних видатків	36,6%	15-20%	Високий інвестиційний фокус ОТГ
Частка екологічного податку	0,03%	0,5-1,2%	Низька база через відсутність промисловості

Залишки еко-фонду	324,3 тис. грн	Використано до 95%	Проблема менеджменту еко-проектів у ОТГ

*Розрахували автори за даними [1; 2]

Аналізування фінансових та екологічних показників сільської ОТГ та міста (див. табл. 1) свідчать про те, що досліджувана громада за багатьма фінансовими параметрами випереджає місто, проте суттєво програє в управлінні екологічними ресурсами. Сільська ОТГ демонструє відмінні показники самодостатності. Власні доходи на рівні 94,3% та низька дотаційність (5,7%) свідчать про незалежність від центрального бюджету. Показник доходів на одного мешканця (32,28 тис. грн) суттєво перевищує середньоміські значення, що створює міцний фундамент для капітальних вкладень. Частка капітальних видатків (36,6%) вказує на стратегічну орієнтацію громади на розвиток інфраструктури та оновлення активів, що вдвічі перевищує аналогічні показники міст. Екологічна складова бюджету є слабкою ланкою. Надзвичайно низька частка екологічного податку (0,03%) підтверджує відсутність великих промислових забруднювачів на території, що є позитивним фактором для якості довкілля, але обмежує цільові надходження до еко-фонду. Основною проблемою є наявність значних залишків коштів еко-фонду (324,3 тис. грн) на фоні загальної фінансової успішності. Це свідчить про низьку інституційну спроможність у сфері екологічного проектування: кошти акумулюються, але не трансформуються в реальні природоохоронні заходи.

У контексті переходу до Data-driven management, результати порівняльного аналізу (табл. 1) дозволяють сформулювати стратегічну матрицю, яка поєднує фінансові реалії громади із інструментами екобрендингу та цифровізації (табл. 2).

Таблиця 2

SWOT-аналіз сталого розвитку та цифрової трансформації громади*

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Високий рівень фінансової автономії (94,3% власних доходів)	Незначна частка екологічного податку в структурі доходів (0,03%)
Значний обсяг капітальних видатків (36,6%), що створює базу для інвестицій.	Низька ефективність освоєння екологічних коштів (наявність перехідних залишків - 324,3 тис. грн)
Висока спроможність на одиницю населення: доходи у розмірі 32,28 тис. грн/особу дозволяють впроваджувати вартісні IT-рішення	Недостатнє використання спеціалізованих IT-платформ для екологічного моніторингу.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Залучення міжнародних грантів через цифрові маркетингові та фінтех-інструменти	Посилення антропогенного навантаження на туристичні зони за відсутності цифрових систем контролю
Впровадження рішень Smart City для оптимізації енергоспоживання громади	Зниження інвестиційної привабливості через невирішені екологічні ризики
Створення цифрового «Еко-паспорта» громади для залучення «зеленого» капіталу	Нестабільність державного нормативно-правового поля щодо екологічного оподаткування

*Сформували автори за даними [1; 2]

За даними SWOT-аналізу (див. табл. 2), основна перевага досліджуваної ОТГ полягає у високій фінансовій автономії та значній частці капітальних видатків (36,6%), що створює сприятливе підґрунтя для цифрових інвестицій. Однак виявлений управлінський розрив - накопичення невикористаних екологічних коштів - підтверджує те, що традиційні методи адміністрування є неефективними. Виходом є синергія маркетингу територій (через екобрендинг) та впровадження IT-інструментів моніторингу, що дозволить трансформувати слабкі сторони (низький еко-податок) у нові можливості для сталого зростання.

На основі аналізування та порівняння сільської ОТГ з показниками міських територій, пропонуємо такі заходи:

- впровадження цифрового кабінету екологічного моніторингу: (розробити інтерактивну карту екологічних об'єктів громади (ГІС-модуль), що дозволить в реальному

часі відстежувати стан природних ресурсів та ефективність використання бюджетних коштів. Це допоможе ліквідувати проблему «перехідних залишків» (324,3 тис. грн) через прозорий контроль етапів реалізації проєктів.

- застосування фінтех-інструментів для залучення інвестицій (створити на офіційному сайті громади платформу для співфінансування еко-проєктів (краудфандинг), що дозволить залучати кошти мешканців та бізнесу доповнюючи обмежені надходження еко-податку (0,03%);

- інтегрувати сервіси автоматичного формування грантових заявок для участі у міжнародних екологічних програмах (LIFE, Horizon Europe);

- впровадження стратегії екобрендингу (цифрові маркетингові інструменти (SMM, таргетована реклама, віртуальні еко-тури) для підвищення інвестиційно-інноваційної привабливості громади;

- формування цифрового «Еко-паспорту громади», який стане візитною карткою для залучення «зеленого» капіталу та розвитку сталого туризму;

- використання Big Data для прогнозування (аналізувати дані порталу «Open Budget» та аналогічних громад для бенчмаркінгу - порівняння власних успіхів із лідерами галузі, що стимулюватиме конкурентоспроможність ОТГ.

Порівняльний аналіз доводить, що фінансова спроможність ОТГ є достатньою для впровадження фінтех-рішень. Основним завданням цифрової трансформації має стати ліквідація управлінського розриву між наявними капітальними ресурсами та їх цільовим екологічним використанням через механізми еко-брендингу та ІТ-інструменти прозорого бюджетування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Виконання місцевих бюджетів України за 2025 рік: Сокільницька ОТГ / Офіційний державний портал відкритих даних про публічні фінанси «Open Budget». Державна установа «Відкриті публічні фінанси». URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 0.03.2026).

2. Виконання бюджету Львівської міської територіальної громади за 2025 рік / Офіційний державний портал відкритих даних про публічні фінанси «Open Budget». — URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/1354100000> (дата звернення: 07.03.2026).

Музиченко-Козловська Оксана Володимирівна - кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет "Львівська політехніка", кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет "Львівська політехніка", Львів, email: Oksana.V.Muzychenko-Kozlovska@lpnu.ua

Паньків Юрій Васильович - аспірант кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет "Львівська політехніка", Львів.

Oksana Volodymyrivna Muzychenko-Kozlovska - candidate of economics, associate professor, associate professor at the Department of enterprise economics and investments, Lviv Polytechnic National University, email: Oksana.V.Muzychenko-Kozlovska@lpnu.ua

Yurii Vasyliovych Pankiv PhD Student, Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University.

НОВА АРХІТЕКТУРА ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ В УМОВАХ ПЛАТФОРМІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Анотація

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та особливості трансформації людського капіталу в умовах платформної економіки. Доведено, що цифровізація економіки та розвиток платформ змінюють традиційні механізми формування, використання та відтворення людського капіталу, зумовлюючи появу нових його структурних компонентів. Обґрунтовано, що поряд із класичними характеристиками людського капіталу зростає значення цифрових компетенцій, адаптивності, індивідуального навчання. Розглянуто концепцію нової архітектури людського капіталу, що охоплює цифровий, репутаційний, адаптивний і мережевий компоненти. Доведено, що цифрові платформи виступають новими інституційними суб'єктами, які впливають на доступ до ринку праці, оцінювання продуктивності та формування доходів працівників. Визначено механізми формування людського капіталу в платформній економіці, зокрема роль безперервного навчання, самоосвіти та алгоритмічного управління.

Ключові слова:

людський капітал, платформна економіка, цифровізація, цифрові компетенції, репутаційний капітал, алгоритмічне управління, ринок праці.

NEW ARCHITECTURE OF HUMAN CAPITAL IN THE CONTEXT OF THE PLATFORMIZATION OF THE ECONOMY

Abstract

The article examines the theoretical and methodological foundations and peculiarities of human capital transformation in the context of the platform economy. The author has proved that the digitalization of the economy and the development of platforms are changing the traditional mechanisms of formation, use and reproduction of human capital, thus resulting in the emergence of its new structural components. It has been found that, along with the classical characteristics of human capital, the importance of digital competencies, adaptability, and individual learning is growing. The concept of a new architecture of human capital, which includes digital, reputational, adaptive and network components, has been examined. It has been proved that digital platforms are new institutional actors that have an impact on access to the labor market, productivity assessment, and the formation of employee income. The mechanisms of human capital formation within the platform economy were analyzed, including the role of ongoing training, self-education, and algorithmic management.

Keywords:

human capital, platform economy, digitalization, digital competencies, reputation capital, algorithmic management, labor market.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією, поширенням інформаційно-комунікаційних технологій та становленням платформних бізнес-моделей. Зміна архітектури людського капіталу зумовлена необхідністю осмислення його трансформації під впливом платформної економіки. Цифрові платформи стали новими інституційними суб'єктами, які визначають доступ до ринку праці, механізми оцінювання продуктивності та формування доходів. Водночас такі процеси супроводжуються виникненням нових ризиків, пов'язаних із прекарізацією зайнятості, посиленням нерівності та залежністю від

алгоритмічних систем.

Важливість та значимість дослідження людського капіталу у міждисциплінарній площині привертає інтерес багатьох вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивчення та розкриття наукових проблем розвитку людського капіталу зроблено у працях С. Дуги, О. Грішної, Т. Перегудової тощо. Питанням теоретичного обґрунтування сучасних підходів формування людського капіталу в умовах цифрової економіки було присвячено праці зарубіжних вчених, таких як: К. Келлог, Е. Кеян, К.С. Пур, М. Хаджіан та ін.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки теоретико-методологічні підходи до дослідження людського капіталу зазнають суттєвого перегляду. Класична теорія людського капіталу, що бере свій початок у працях неокласичної економіки, трактує його як “сукупність властивостей та характеристик знань, навичок, здібностей та інших атрибутів людини, які визначають її здатність ефективно задовольняти поточні та майбутні потреби економіки та суспільства, сприяючи підвищенню продуктивності праці, інноваційному розвитку та сталому економічному зростанню” [1]. Однак розвиток цифрових технологій і платформної економіки значно розширює зміст цієї категорії.

Важливою характеристикою платформної економіки є алгоритмічне управління, яке підвищує ефективність ринку праці, але водночас створює нові форми залежності працівників від платформ та посилює асиметрію інформації [2]. Це означає, що людський капітал починає оцінюватися не лише за традиційними параметрами, але й через цифрові показники діяльності. Платформізація економіки змінює традиційні механізми формування людського капіталу, зміщуючи акцент із формальної освіти на цифрові компетенції, адаптивність та здатність до безперервного навчання. Зокрема, структура людського капіталу за умов цифровізації економіки передбачає розвиток таких складових, як: професіоналізм, освіченість, інтелект, креативність, самонавчання, безперервне навчання, володіння синтетичними знаннями, цифрова і мережева грамотність [3, с. 42].

У сучасній цифровій економіці людський капітал дедалі частіше розглядається не лише як сукупність освіти, професійних навичок і досвіду, а як багатовимірна система компетентностей і соціально-економічних ресурсів, що формуються у взаємодії з технологічним і мережевим середовищем. Це зумовило появу концепції нової архітектури людського капіталу, яка охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів: цифровий, репутаційний, адаптивний та мережевий капітал. Такий підхід пояснює трансформацію ролі працівника в умовах цифровізації, автоматизації та платформізації економічних процесів.

Першим ключовим елементом нової архітектури є цифровий капітал. Він охоплює цифрову грамотність, здатність працювати з інформаційними технологіями, даними, штучним інтелектом та онлайн-платформами. Цифрові навички стають базовим фактором конкурентоспроможності працівників на ринку праці, оскільки вони забезпечують можливість ефективної участі у цифрових виробничих процесах і сприяють підвищенню продуктивності праці. Зокрема, дослідження впливу цифрових навичок на зайнятість показують, що саме компетентності у сфері інформаційної грамотності, обробки даних та цифрових комунікацій є визначальними для сучасної структури людського капіталу [4].

Другим важливим компонентом є репутаційний капітал. У платформній економіці традиційні сигнали якості працівника (дипломи, трудовий стаж) частково замінюються системами цифрових рейтингів, відгуків та онлайн-профілів. Репутаційний капітал формується через результати попередньої діяльності працівника та його взаємодію з користувачами або клієнтами на платформах. Такі системи цифрової репутації стають важливим інструментом координації економічних відносин, оскільки вони підвищують довіру між учасниками ринку та визначають доступ до нових економічних можливостей. Дослідження показують, що цифрові технології репутації – рейтинги, соціальні оцінки та алгоритмічні системи ранжування – дедалі активніше використовуються платформами для регулювання економічної взаємодії та формування ринкової довіри.

Третім елементом нової архітектури є адаптивний капітал, який відображає здатність індивіда швидко пристосовуватися до змін технологічного та економічного середовища. У цифровій економіці знання та навички швидко застарівають, тому ключового значення набувають гнучкість мислення, здатність до перекваліфікації та

безперервного навчання. Швидке моральне старіння знань і технологій зумовлює потребу у постійному оновленні компетентностей, зокрема у сфері цифрових навичок, аналітики даних, комунікації та управління проєктами. Саме адаптивність і здатність до оновлення компетентностей визначають ефективність участі працівників у цифровій економіці та їхню довгострокову конкурентоспроможність [5].

Однією з ключових особливостей є індивідуалізація інвестицій у людський капітал. Працівники гіг-економіки самостійно визначають напрями професійного розвитку, обирають освітні ресурси та формують власні траєкторії навчання. Це пов'язано з відсутністю традиційних роботодавців, які раніше виконували функції інвестора у розвиток персоналу. У результаті зростає значення самоосвіти, онлайн-курсів та неформального навчання, що формують нову модель накопичення людського капіталу.

Четвертим компонентом є мережевий капітал, який формується через соціальні зв'язки, професійні мережі та участь у цифрових екосистемах. У цифровій економіці доступ до інформації, ресурсів та економічних можливостей часто залежить від залученості індивіда у професійні та соціальні мережі. Мережевий капітал дозволяє прискорювати обмін знаннями, сприяє інноваційній діяльності та підвищує ефективність використання людського капіталу. У сучасних дослідженнях інноваційного розвитку підкреслюється, що людський капітал відіграє ключову роль у формуванні інноваційної економіки, оскільки саме знання, навички та взаємодія між фахівцями забезпечують створення нових технологій і конкурентних переваг економіки [6].

Разом з тим, механізми відтворення людського капіталу в платформній економіці мають і низку обмежень. До них належать: нестабільність доходів, що знижує можливості інвестування у освіту; відсутність соціальних гарантій; нерівний доступ до цифрових ресурсів; залежність від політики платформ. Ці фактори можуть призводити до диференціації людського капіталу та посилення соціально-економічної нерівності.

Таким чином, в умовах платформізації економіки відбувається суттєва трансформація структури людського капіталу, яка проявляється у формуванні його нової архітектури, а саме: поєднанні цифрового, репутаційного, адаптивного та мережевого компонентів. Цифрові платформи стали новими інституційними суб'єктами, які змінюють механізми формування, оцінювання та використання людського капіталу, відкриваючи нові можливості для професійної мобільності та розвитку компетентностей працівників. У таких умовах ефективний розвиток людського капіталу потребує поєднання індивідуальних стратегій безперервного навчання з удосконаленням державної політики у сфері освіти, ринку праці та регулювання платформної зайнятості, що дозволить забезпечити його сталий розвиток у цифровій економіці.

Список використаної літератури

1. Дуга С. Теоретико-методичні підходи до оцінки якості людського капіталу: сучасний аспект. *Економіка та суспільство*. 2024. Vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-9>
2. Kellogg K. C., Valentine M. A., Christin A. Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*. 2020. Vol. 14, № 1, 366-410. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>.
3. Грішнова О. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. 1 (226), 39-47. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5>
4. Перегудова Т. Зайнятість у сфері цифрових платформ у контексті гідної праці. *Економіка України*. 2025. 68(2(759), 71-85. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2025.02.071>
5. Keegan, A.E., Meijerink, J. Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 2019. 34 (4), 214-232. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0277>
6. Poor Kian S., Hajian M. and Lotfi Fard S. The Role of Human Capital in the Innovation Development: MENA Countries. *International Journal of Management, Accounting and Economics*. 2025. 12(10), 1596-1618. DOI: <https://doi.org/10.22034/ijmae.2025.228037>

Кирильчук Ольга Валеріївна, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, макро- та мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ, kyrylchukolha@knu.ua.

Красота Олена Вадимівна, д-р екон. наук, доцент, доцент кафедри економічної теорії, макро- та мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Київ.

Olha Kyrylchuk, Ph.D in Economics, Associate professor, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, kyrylchukolha@knu.ua.

Olena Krasota, Dr. Sc. in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv.

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ СФЕРІ

Уманський національний університет

Анотація: досліджено роль цифрових технологій та фінансових інновацій у розвитку сучасного фінансового ринку. Розглянуто вплив FinTech-рішень, штучного інтелекту, великих даних і блокчейн-технологій на трансформацію фінансових послуг та підвищення ефективності діяльності фінансових установ. Особливу увагу приділено практичним аспектам упровадження цифрових технологій у діяльність банків на прикладі ПриватБанку. Обґрунтовано, що активне використання фінансових технологій сприяє підвищенню операційної ефективності банків, зниженню витрат, розширенню спектра фінансових послуг та зміцненню конкурентних позицій на фінансовому ринку.

Ключові слова: фінансовий ринок, FinTech, цифровізація, банківські інновації, штучний інтелект, цифровий банкінг, фінансові технології.

Abstract: the role of digital technologies and financial innovations in the development of the modern financial market is studied. The impact of FinTech solutions, artificial intelligence, big data and blockchain technologies on the transformation of financial services and increasing the efficiency of financial institutions is considered. Particular attention is paid to practical aspects of implementing digital technologies in the activities of banks using the example of PrivatBank. It is substantiated that the active use of financial technologies contributes to increasing the operational efficiency of banks, reducing costs, expanding the range of financial services and strengthening competitive positions in the financial market.

Keywords: financial market, FinTech, digitalization, banking innovations, artificial intelligence, digital banking, financial technologies.

Штучний інтелект і технології машинного навчання займають провідні позиції серед сучасних технологічних тенденцій у фінансовій сфері. Їх використання здатне суттєво змінити механізми функціонування фінансової системи, підвищуючи ефективність її діяльності, рівень прозорості та безпеки. Застосування цих технологій забезпечує можливість опрацювання та глибокого аналізу значних масивів даних, дає змогу алгоритмам самостійно навчатися на основі накопиченого та нового досвіду, а також сприяє вирішенню складних аналітичних завдань, які раніше потребували безпосередньої участі людини, зокрема у сфері прогнозування подій і оптимізації використання різних ресурсів.

Використання штучного інтелекту у фінансових установах сприяє автоматизації значної кількості операційних процесів, що мають важливе значення для діяльності банків. Нині банківські установи активно застосовують програмні рішення у вигляді цифрових агентів, зокрема чат-ботів, для взаємодії з клієнтами та швидкого опрацювання їхніх запитів. Запровадження таких інструментів комунікації сприяє підвищенню рівня персоналізації фінансових послуг, а також оптимізації витрат, що зумовлює їхню стратегічну значущість для розвитку банківського сектору [1].

Окрім цифрових платежів, мобільних додатків, блокчейну та криптовалют, існує ряд інших інноваційних технологій. Ці технології вже мають значний вплив на фінансовий сектор, і їх вплив, як очікується, буде зростати в майбутньому (рис.1).

Іноземні фінтех-компанії активно розширюють свою присутність на українському ринку, пропонуючи широкий спектр фінансових послуг — від мобільних банківських додатків до онлайн-платформ для здійснення грошових переказів і API-рішень для бізнесу.

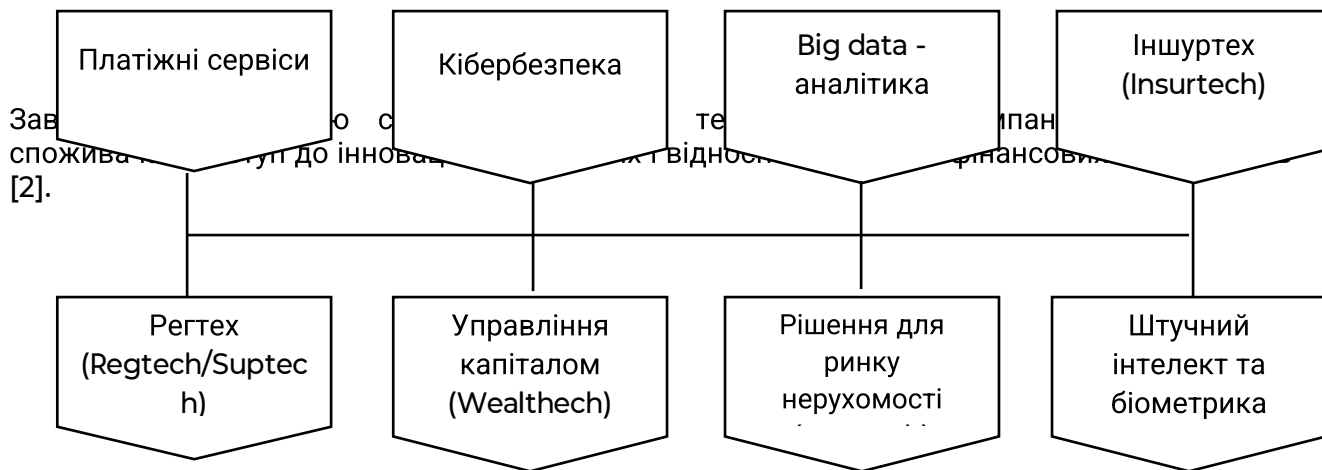


Рис.1. Найперспективніші ніші фінтеху для інвестування

Показовим прикладом упровадження технологічних інновацій у фінансову діяльність є досвід ПриватБанк. Інноваційний розвиток став важливим елементом його стратегії, особливо після націоналізації, коли виникла необхідність відновити довіру клієнтів і посилити конкурентні позиції. До ключових напрямів технологічних змін, що впливають на фінансові результати банку, належать:

1. Розвиток цифрового банкінгу. Важливим елементом цифрової екосистеми банку є мобільний застосунок Privat24, який забезпечує виконання широкого спектра операцій — від платежів і переказів до управління депозитами, кредитами, валютними операціями, оплатою комунальних послуг та купівлею квитків. Розширення функціоналу сервісу, зокрема для бізнес-клієнтів, сприяє залученню нових користувачів і формуванню стабільних комісійних доходів.

2. Інновації у платіжних технологіях. Впровадження безконтактних платежів (NFC), інтеграція сервісів Google Pay та Apple Pay, розвиток мережі платіжних терміналів, використання технології Tap to Phone та можливість миттєвих переказів за номером телефону сприяють зростанню кількості транзакцій і відповідно збільшенню комісійних доходів.

3. Цифрові рішення для малого та середнього бізнесу. Банк пропонує комплекс онлайн-сервісів для ФОП та юридичних осіб, зокрема інструменти бухгалтерської інтеграції, сервіси для зовнішньоекономічної діяльності та розширений функціонал бізнес-банкінгу. Це сприяє розширенню клієнтської бази сегмента МСБ і зростанню обсягів кредитного та депозитного портфеля.

4. Інновації у кредитних і депозитних продуктах. Хоча основні принципи цих банківських послуг залишаються традиційними, цифровізація процесів — подання онлайн-заявок, автоматизований скоринг і дистанційне управління фінансовими продуктами через мобільний застосунок — робить їх доступнішими та більш гнучкими для клієнтів.

5. Використання великих даних і штучного інтелекту. Аналітичні системи на основі AI застосовуються для персоналізації фінансових пропозицій, удосконалення системи управління ризиками та автоматизації клієнтської підтримки. Це сприяє підвищенню ефективності продажів, поліпшенню якості кредитного портфеля та зменшенню операційних витрат банку.

Додатково слід зазначити, що аналіз впливу цифрових фінансових технологій (FinTech) на ефективність банківських процесів ПриватБанк демонструє їхню важливу роль у підвищенні результативності діяльності банку. Використання FinTech-рішень дає змогу суттєво пришвидшити виконання банківських операцій, знизити їхню вартість та підвищити рівень надійності. Це стосується широкого кола процесів — від залучення клієнтів і кредитування до здійснення платіжних операцій та формування внутрішньої

фінансової звітності.

Отже, у результаті впровадження цифрових інновацій підвищується операційна ефективність банку, скорочуються витрати на обслуговування операцій та посилюються його конкурентні позиції на фінансовому ринку. Як теоретичні напрацювання, так і емпіричні дослідження підтверджують, що саме активне застосування цифрових технологій дозволяє великим банківським установам, таким як ПриватБанк, зберігати лідерські позиції в умовах динамічних змін сучасного фінансового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Вплив штучного інтелекту на інновації у фінансовому секторі України у 2024 році URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13992645> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Шкільняк К. Чинники впровадження інновацій в банківському бізнесі в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. С. 84-92.
3. Наконечна О.С., Михайлик О.М. «Fintech в банківському бізнесі: особливості розвитку та потенційні можливості» URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/23.19> (дата звернення: 02.03.2026).
4. Піхоцька О.М., Процик О.С. Вплив технологічних інновацій на ринок фінансових послуг. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 38. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/918/826> (дата звернення: 01.03.2026).
5. Смагло О. «Перспективи розвитку блокчейн технологій у сфері глобального фінансового ринку» URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-69>

Улянич Юлія Василівна, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Уманський національний університет, м. Умань, e-mail: yulia.ulyanich.work@gmail.com

Ulianych Yuliia V., candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Uman National University, Uman, e-mail: yulia.ulyanich.work@gmail.com

Улянич Костянтин Федорович, кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій, Уманський національний університет, м. Умань.

Ulianych Kostyantyn F., candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Business Technologies, Uman National University, Uman.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПЛАТФОРМНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Анотація: У роботі досліджено особливості формування фінансової стійкості платформних бізнес-моделей підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Узагальнено сучасні наукові підходи до забезпечення стабільності фінансових потоків цифрових платформ та визначено ключові інструменти платформної оркестрації.

Ключові слова: платформна економіка, платформні бізнес-моделі, фінансова стійкість, соціально-економічні системи підприємств, цифрова трансформація.

Abstract: In article explores the peculiarities of ensuring the financial resilience of enterprise platform business models in the context of digital economy development. Contemporary scientific approaches to ensuring the stability of financial flows for digital platforms are generalized, and key instruments of platform orchestration are identified.

Key words: platform economy, platform business models, financial resilience, socio-economic systems of enterprises, digital transformation.

Поглиблення процесів цифрової трансформації економіки, інтенсивний розвиток мережових форм організації бізнесу та масштабне поширення цифрових платформ зумовлюють структурну перебудову сучасних соціально-економічних систем підприємств. У цьому контексті платформні бізнес-моделі поступово перетворюються на домінуючий механізм створення та розподілу економічної цінності, оскільки забезпечують інтеграцію великої кількості економічних агентів у межах єдиного цифрового середовища взаємодії. Їх функціонування базується на ефекті мережової взаємодії, масштабованості цифрової інфраструктури та використанні інтелектуальних інформаційних технологій, що формують нові механізми генерації доходів, оптимізації витрат і перерозподілу ресурсів. Разом із тим розширення платформної економіки супроводжується зростанням фінансових ризиків, пов'язаних із високою капіталомісткістю цифрової інфраструктури, залежністю від мережових ефектів, нестабільністю монетизаційних моделей та значною волатильністю цифрових ринків. За таких умов забезпечення фінансової стійкості платформних бізнес-моделей підприємств набуває принципового значення, оскільки визначає здатність підприємств підтримувати стабільність фінансових потоків, ефективно масштабувати діяльність та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність у цифровій економіці.

Проблематика розвитку платформних бізнес-моделей та їх фінансової стабільності активно досліджується у працях зарубіжних і вітчизняних науковців. Значний внесок у формування концептуальних основ платформної економіки зроблено у роботах колективу авторів на чолі з Джеффри Паркером, які обґрунтували теоретичні засади функціонування багатосторонніх ринків та визначили ключові механізми створення вартості у платформних бізнес-моделях [1]. Авторами доведено, що фінансова результативність платформ безпосередньо залежить від масштабів мережових ефектів, ефективності алгоритмів взаємодії учасників та здатності платформи підтримувати баланс між різними групами користувачів. Подальший розвиток цієї проблематики відображено у дослідженні Аннабель Говер, яка розглядає цифрові платформи як складні технологічні екосистеми, що поєднують інфраструктурні, інноваційні та економічні компоненти [2]. Авторка підкреслює, що довгострокова стійкість платформних моделей визначається не лише фінансовими показниками, а й ефективністю управління платформною архітектурою та екосистемними взаємодіями. Важливі аспекти інноваційної трансформації платформних бізнес-моделей досліджуються у працях [3, 4], де обґрунтовано необхідність адаптації традиційних моделей створення вартості до умов цифрових ринків. Зокрема, автори зазначають, що у платформній економіці фінансова стійкість формується на основі диверсифікації джерел

доходів, гнучкого управління цифровими сервісами та інтеграції партнерських мереж. Значний інтерес становлять також дослідження Девіда Еванса та Річарда Шмалензі, які присвячено аналізу економіки багатосторонніх платформ й доводять, що ефективність фінансових моделей платформ значною мірою визначається структурою транзакційних платежів, механізмами комісійної монетизації та використанням алгоритмічних систем управління даними [5]. Разом із тим аналіз сучасних наукових праць свідчить, що, незважаючи на значну увагу до феномену платформної економіки, питання формування системних механізмів забезпечення фінансової стійкості платформних бізнес-моделей підприємств залишається недостатньо дослідженим. Більшість робіт зосереджена переважно на стратегічних або технологічних аспектах розвитку платформ, тоді як фінансові інструменти підтримки їх стабільності, особливо в умовах трансформації діяльності підприємств, потребують подальшого наукового обґрунтування.

Сучасні підходи до забезпечення фінансової стійкості платформних бізнес-моделей ґрунтуються на інтеграції цифрових фінансових технологій, інструментів управління даними та механізмів платформної оркестрації. Практика функціонування глобальних цифрових платформ свідчить, що одним із ключових інструментів забезпечення стабільності фінансових потоків є використання цифрових платіжних інфраструктур, зокрема Stripe, PayPal, Adyen та Square, які забезпечують автоматизовану обробку транзакцій і формування стійких механізмів монетизації. Важливу роль у забезпеченні фінансової ефективності відіграють системи управління даними та аналітики, зокрема Google BigQuery, Amazon Web Services, Microsoft Azure та Snowflake, що дозволяють здійснювати прогнозування фінансових потоків, аналіз поведінки користувачів та оптимізацію бізнес-процесів. Іншим важливим напрямом підвищення фінансової стійкості платформних підприємств є використання інструментів фінтех та цифрового інвестування, зокрема краудфандингових платформ Kickstarter, Seedrs та Crowdcube, які забезпечують залучення альтернативних джерел фінансування для розвитку платформної інфраструктури. Крім того, все більшого поширення набувають технології блокчейн та смарт контрактів, що реалізуються на платформах Ethereum, Polygon та Hyperledger, які дозволяють підвищити прозорість фінансових операцій і знизити транзакційні витрати у платформних екосистемах [6, с.7]. З урахуванням зазначеного доцільним є формування багатоканальної системи монетизації цифрових платформ, що передбачає поєднання транзакційних комісій, підпискових моделей, реклами, аналітичних сервісів та платних API. Важливим напрямом також є інтеграція інструментів інтелектуальної аналітики та алгоритмів машинного навчання, які дозволяють прогнозувати фінансові результати, оптимізувати структуру доходів та підвищувати ефективність управління платформними ресурсами. Перспективним є розвиток партнерських цифрових екосистем, що передбачає інтеграцію підприємств із зовнішніми інноваційними платформами, такими як Shopify, Alibaba Cloud, Salesforce Platform або SAP Business Technology Platform, які забезпечують масштабування бізнес-моделей і розширення їх можливостей.

Важливим елементом забезпечення фінансової стійкості платформних бізнес-моделей виступає впровадження механізмів платформної оркестрації, що передбачає системне управління взаємодією учасників цифрової екосистеми та формування збалансованої архітектури створення і розподілу економічної цінності. У межах платформної економіки підприємство-власник платформи виконує функцію оркестратора, координуючи взаємодію різних груп стейкхолдерів — постачальників, споживачів, розробників програмних рішень, логістичних партнерів, фінансових інституцій та інформаційних сервісів. Саме ефективність такої координації визначає інтенсивність мережевих ефектів, швидкість масштабування платформи та стабільність фінансових потоків. Практична реалізація механізмів платформної оркестрації передбачає формування комплексної системи управлінських і технологічних інструментів. Насамперед йдеться про створення відкритої інтерфейсної архітектури платформи на основі API-інтеграції, що забезпечує підключення зовнішніх розробників та партнерських сервісів. Другим важливим напрямом є формування системи стимулювання інноваційної активності розробників і партнерів платформи. У світовій практиці такі механізми реалізуються через створення спеціалізованих екосистем, у межах яких підприємства надають доступ до

програмних інструментів розробки, аналітичних сервісів та хмарної інфраструктури. Використання середовищ GitHub, GitLab, Docker Hub або Kubernetes дозволяє забезпечити спільну розробку програмних продуктів і швидке впровадження інноваційних рішень. Паралельно застосовуються програми партнерської підтримки, що включають грантове фінансування, венчурні акселератори та інкубатори стартапів.

Для вітчизняних підприємств особливо перспективним є використання моделей відкритих платформ, що передбачають інтеграцію з міжнародними цифровими екосистемами. Зокрема, інтеграція з платформами електронної комерції Shopify, Amazon Marketplace, Alibaba Cloud або eBay дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та залучати нові групи користувачів. Водночас використання корпоративних платформних рішень, таких як SAP Business Technology Platform, Salesforce Platform, Oracle Cloud Platform або Microsoft Power Platform, створює можливості для інтеграції фінансових, логістичних та аналітичних процесів у межах єдиного цифрового середовища управління. Окрему роль у забезпеченні фінансової стійкості платформних бізнес-моделей відіграє використання цифрових фінансових інструментів, які забезпечують ефективне управління транзакційними потоками та зниження операційних витрат. Для цього доцільно інтегрувати платіжні шлюзи Stripe, PayPal, Adyen або Fondy, що дозволяють автоматизувати процеси приймання платежів, здійснювати мультивалютні транзакції та забезпечувати фінансову прозорість операцій. Крім того, впровадження систем аналітики великих даних, зокрема Google BigQuery, Tableau, Power BI або Snowflake, дає можливість здійснювати прогнозування попиту, аналізувати структуру доходів та оптимізувати фінансову модель платформи. З огляду на сучасні тенденції розвитку цифрової економіки доцільним також є використання технологій розподілених реєстрів і смартконтрактів. Платформи Ethereum, Hyperledger Fabric або Polygon можуть застосовуватися для автоматизації фінансових розрахунків між учасниками екосистеми, забезпечення прозорості транзакцій та зниження ризиків недобросовісної поведінки партнерів. Для вітчизняних підприємств це створює додаткові можливості підвищення довіри до платформної інфраструктури та залучення іноземних партнерів.

Таким чином, фінансова стійкість платформних бізнес-моделей підприємств формується на основі комплексної взаємодії технологічних, організаційних та фінансових факторів. Для вітчизняних підприємств впровадження платформних моделей організації бізнесу відкриває нові можливості для інтеграції у глобальні цифрові екосистеми, підвищення ефективності використання ресурсів та диверсифікації джерел доходів. Водночас забезпечення їх довгострокової фінансової стабільності потребує розвитку цифрової фінансової інфраструктури, впровадження сучасних аналітичних інструментів та формування партнерських платформних екосистем. Реалізація таких підходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, посиленню їх інноваційного потенціалу та формуванню стійких соціально-економічних систем у контексті розвитку цифрової економіки. Саме комплексне застосування зазначених підходів дозволить створити стійкі мережеві ефекти, забезпечити стабільність фінансових потоків та підвищити адаптивність підприємств до динамічних змін цифрового економічного середовища. У стратегічній перспективі це сприятиме формуванню конкурентоспроможних платформних бізнес-моделей вітчизняних підприємств та їх інтеграції у глобальні цифрові екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Parker G., Marshall W. van Alstyne, Sangeet Paul Choudhary Platform revolution. How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. *Studia Medioznawcze*. 2020, 1. DOI: 139-144. 10.33077/uw.24511617.ms.2017.68.418.
2. Gawer A. Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*. 2014. Volume 43. Issue 7. 1239-1249. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.006>.
3. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects: collective monograph. The

University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122.
URL: <https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/27313>

4. Cennamo C. Competing in digital markets: A platform-based perspective. Academy of Management Perspectives, 2021. 35(2), 265–291. DOI: <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0048>

5. Evans D. S., Schmalensee R. The New Economics of Multi-Sided Platforms: A Guide to the Vocabulary. SSRN Electronic Journal. 2016. DOI: [10.2139/ssrn.2793021](https://doi.org/10.2139/ssrn.2793021)

6. Nesterenko I, Kashchena N, Chmil H, Nesterenko O, Kovalevska N () Devising a methodological approach to identifying the economic potential of production costs for eco-innovative products. East Eur J Enterp Technol. 2024. 3(13(129)): 6–15. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.304805>

Нестеренко Ірина Володимирівна, кандидат економічних наук, доцент, докторант Державний університет «Київський авіаційний інститут», Київ, e-mail: irinaOnesterenko@gmail.com

Nesterenko Iryna V., candidate of economics, Associate Professor, Doctoral Student, Kyiv State University "Kyiv Aviation Institute", Kyiv, e-mail: irinaOnesterenko@gmail.com

С. В. Бурденюк

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ ТА ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ВЗАЄМОДОПОВНЮЮЧІ ФАКТОРИ РОЗВИТКУ ФІНТЕХ-РИНКУ УКРАЇНИ

НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»

Анотація У статті досліджено вплив цифровізації публічних фінансів та рівня фінансової грамотності на розвиток фінтех-сектору України. Проаналізовано роль систем GovTech та впровадження Open Banking як чинників трансформації фінансового ринку в умовах воєнного стану.

Ключові слова: цифровізація; публічні фінанси; фінансова грамотність; фінтех; Open Banking; GovTech.

Abstract The article examines the impact of public finance digitalization and the level of financial literacy on the development of Ukraine's fintech sector. The role of GovTech systems and the implementation of Open Banking as factors in the transformation of the financial market under martial law are analyzed.

Keywords: digitalization; public finance; financial literacy; fintech; Open Banking; GovTech.

Сучасна трансформація фінансового сектора України відбувається в умовах безпрецедентного поєднання викликів безпеки та стрімкого технологічного прогресу. Ключовими драйверами цього процесу виступають цифровізація публічних фінансів (GovTech) та підвищення рівня фінансової грамотності населення. Взаємодія цих факторів створює необхідні умови для масштабування фінтех-ринку, забезпечуючи як технологічну інфраструктуру, так і свідомий попит на інноваційні продукти.

Цифровізація публічних фінансів, що охоплює сфери бюджетного планування, державних закупівель та податкового адміністрування, створює масиви відкритих верифікованих даних. Ці дані стають критичним ресурсом для фінтех-компаній, дозволяючи їм розробляти точніші скорингові моделі, автоматизувати бухгалтерські сервіси та пропонувати персоналізовані інвестиційні інструменти. Водночас, успіх таких інновацій безпосередньо залежить від готовності споживача їх прийняти. Дослідження підтверджують, що фінансова грамотність є ключовим чинником формування інклюзивної та стабільної банківської системи, оскільки освічений користувач здатний приймати обґрунтовані рішення, ефективно розпоряджатися коштами та уникати ризиків, пов'язаних із цифровим шахрайством [1].

Український досвід впровадження систем GovTech, таких як Prozorro, E-Data та OpenBudget, доводить, що прозорість державних витрат є невід'ємною складовою ширшої парадигми інновацій. Ці платформи не лише оптимізують роботу державних інституцій, а й створюють нові ринкові ніші для приватних фінтех-рішень. Зокрема, автоматизація та забезпечення прозорості через екосистему «Дія» дозволяє значно знизити корупційні ризики та підвищити ефективність використання бюджетних коштів.

Український фінтех-ринок у 2024–2025 роках демонструє високий рівень життєздатності. Попри глобальні виклики та воєнний стан, кількість активних компаній стабілізувалася на рівні понад 250 одиниць [2].

Важливою характеристикою ринку є те, що більшість компаній (84%) розвиваються за рахунок власних коштів (bootstrapping), що свідчить про реальну прибутковість та ефективність бізнес-моделей [3].

Для системного підвищення обізнаності населення Національний банк України розробив та впроваджує Стратегію-2030, яка охоплює чотири ключові групи: освітян, дітей та молодь, доросле населення та підприємців. За підсумками 2024 року прогрес у виконанні дорожньої карти Стратегії становить 53%, що є високим показником для першого року реалізації [4].

Одним із головних досягнень стало оприлюднення Рамки фінансових компетентностей дітей та молоді, що закладає основу для впровадження з вересня 2025 року обов'язкового курсу «Підприємництво і фінансова грамотність» для 8 класів Нової української школи (НУШ). Це стратегічне рішення дозволить сформувати нове покоління свідомих споживачів фінтех-послуг.

Розвиток інноваційних сервісів та безготівкових розрахунків позитивно змінює фінансові звички українців. Статистика за дев'ять місяців 2025 року показує, що понад 95% операцій із платіжними картками є безготівковими за кількістю. Це свідчить про високу довіру до цифрових каналів оплати та достатній рівень навичок користування платіжною інфраструктурою.

Середній чек у торговельній мережі у 2025 році зріс до 345 грн порівняно з 322 грн у попередньому році. Крім того, спостерігається стрімке зростання популярності токенизованих карток (через гаджети), кількість яких збільшилася на 13% до 18,6 млн одиниць. Лише 1,8% операцій у торговельних мережах сьогодні здійснюються через фізичне зчитування магнітної смуги чи чипа, що вказує на домінування безконтактних технологій.

Запуск відкритого банкінгу (Open Banking) 1 серпня 2025 року став історичною віхою для національного фінансового ринку. Це впровадження структурованого та безпечного обміну даними між банками (ASPSP) та сторонніми надавачами послуг (TPP) за згодою користувача [5].

Згідно з новим регулюванням НБУ, банки зобов'язані надавати TPP доступ до рахунків клієнтів у режимі реального часу через спеціалізовані інтерфейси (API). Це створює умови для появи нових типів фінансових послуг:

1. **PISP (Payment Initiation Service Providers):** ініціювання платежів безпосередньо з банківського рахунку клієнта, що створює альтернативу картковим схемам.
2. **AISP (Account Information Service Providers):** консолідація інформації про рахунки з різних банків в одному додатку для зручного управління фінансами.

Постійні кіберзагрози та зростання ризиків шахрайства є головними чинниками, що стримують частину населення від використання складних фінансових продуктів. Глобальна нестабільність та досвід минулих банківських криз породжують скептицизм щодо надійності цифрових систем. Для подолання цього бар'єру необхідна активна державна політика захисту прав споживачів та постійне інформування про заходи безпеки, такі як кампанія КібербезпекаФінансів.

Розвиток фінтех-ринку України базується на синергії державної цифровізації та людського капіталу. GovTech забезпечує прозорість та достовірність даних, тоді як фінансова грамотність мінімізує ризики цифрового розриву та кібершахрайства. Подальша гармонізація законодавства з нормами ЄС та масштабування Open Banking дозволять Україні інтегруватися в єдиний європейський фінансовий простір, підвищуючи стійкість національної економіки.

Цифровізація публічних фінансів створює середовище довіри та технологічну базу, тоді як фінансова грамотність забезпечує попит та безпеку. Саме цей тандем є запорукою того, що український фінтех-ринок не лише вистоїть у часи випробувань, а й стане одним із ключових двигунів повоєнного відновлення та модернізації національної економіки. Розвиток технологій має супроводжуватися відповідним розвитком людського капіталу — лише тоді цифрова трансформація принесе максимальну користь суспільству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Діденко Л. М. GovTech та публічні фінанси: стратегічні напрями розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 51–56.
2. Звіт за 2024 рік про реалізацію Національної стратегії розвитку фінансової грамотності до 2030 року. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-za-2024-rik-pro-realizatsiyu-natsionalnoyi-strategiyi-rozvitku-finansovoyi-gramotnosti-do-2030-roku>
3. Український фінтех в цифрах і фактах: дослідження УАФІК. *Fintech Insider*. 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/ukrayinskyj-finteh-v-czyfrah-i-faktah-doslidzhennya-uafik/>
4. Українці значно активніше користуються безготівковими картковими розрахунками: результати за дев'ять місяців 2025 року. *Національний банк України*. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe-koristuyutsya-bezgotivkovimi-kartkovimi-rozrahunkami-rezultati-za-devyat-misyatsiv-2025-roku>.
5. Open banking launched in Ukraine: legal alert. *Sayenko Kharenko*. 2025. URL: <https://sk.ua/open-banking-launched-in-ukraine-legal-alert/>

Бурденюк Світлана Вікторівна, кандидат економічних наук, НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський, e-mail: burdenyuklana@gmail.com

Burdeniuk Svitlana, PhD in Economics, Higher Educational Institution "Kamianets-Podilskyi State Institute", Kamianets-Podilskyi, e-mail: burdenyuklana@gmail.com

Стратегічні пріоритети інвестиційного забезпечення ІТ-сфери в післявоєнний період

Національний університет «Львівська політехніка»

Анотація: У статті проаналізовано сучасний стан та перспективи розвитку українського ІТ-сектору як ключової галузі, що забезпечує макроекономічну стабільність держави в умовах війни. Досліджено динаміку експорту комп'ютерних послуг, який, попри воєнні ризики, демонструє високу адаптивність, проте стикається з ознаками стагнації у 2023–2025 роках через безпекові виклики та обмеження інвестицій. Визначено, що основним вектором інвестиційної політики має стати перехід від сервісної (аутсорсингової) моделі до продуктової. Особливу увагу приділено капіталізації інтелектуального потенціалу та розвитку перспективних сегментів, зокрема MilTech та Dual-use рішень. Обґрунтовано необхідність розбудови як «жорсткої» інфраструктури (автономні енергосистеми, дата-центри), так і «м'якої» (R&D-лабораторії, інноваційні кластери). Автори акцентують на важливості маркетингу взаємовідносин для збереження довіри іноземних замовників та ролі спеціального правового режиму «Дія.City» у залученні венчурного капіталу. Запропоновано створення механізмів страхування воєнно-політичних ризиків як першочерговий крок для відновлення інвестиційної активності.

Ключові слова: ІТ-індустрія; інвестиційне забезпечення; післявоєнне відновлення; експортний потенціал; продуктова модель; MilTech; Дія.City; інтелектуальний капітал; воєнні ризики.

Abstract: The article analyzes the current state and development prospects of the Ukrainian IT sector as a key industry ensuring the state's macroeconomic stability during the war. It examines the dynamics of computer services exports, which, despite military risks, demonstrate high adaptability but face signs of stagnation in 2023–2025 due to security challenges and investment constraints. It is determined that the primary vector of investment policy should be the transition from a service-based (outsourcing) model to a product-based one. Particular attention is paid to the capitalization of intellectual potential and the development of promising segments, specifically MilTech and Dual-use solutions. The study substantiates the need for developing both "hard" infrastructure (autonomous power systems, data centers) and "soft" infrastructure (R&D laboratories, innovation clusters). The authors emphasize the importance of relationship marketing for maintaining the trust of foreign clients and the role of the "Diia.City" special legal and tax regime in attracting venture capital. The creation of military-political risk insurance mechanisms is proposed as a priority step for restoring investment activity.

Keywords: IT industry; investment support; post-war recovery; export potential; product model; MilTech; Diia.City; intellectual capital; military risks.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується критичною роллю ІТ-сектору, який у період воєнного стану став ключовою галуззю, що зберігає стабільні валютні надходження та забезпечує фінансову стійкість держави. Попри повномасштабне вторгнення, вітчизняний ІТ-експорт демонструє високу адаптивність, що дозволяє утримувати обсяги валютних надходжень на рівні, який перевищує показники багатьох традиційних галузей економіки [1]. Така стійкість цифрового бізнесу робить питання розробки стратегічних пріоритетів інвестиційного забезпечення ІТ-сфери життєво важливим для післявоєнного відновлення та стабілізації макроекономічних показників.

Трансформація української ІТ-індустрії від сервісної моделі до продуктової є нагальним викликом, що підкреслює актуальність роботи. Висока кваліфікація фахівців та зростаючий кадровий потенціал залишаються головними перевагами держави навіть у

складних демографічних умовах [2; 3]. Для подолання кризових явищ воєнного часу компанії мають зосередитися на зміцненні довіри замовників та інвесторів, що є запорукою подальшого масштабування [2]. Пріоритетом інвестиційної політики у відбудовний період має стати перехід до розробки власних технологічних продуктів, що генерують більший прибуток.

Подальший розвиток галузі стикається з серйозними викликами: релокацією бізнесу, відтоком кадрів та безпековими ризиками, що стримують приплив прямих іноземних інвестицій [1]. Формування пріоритетів інвестиційного забезпечення є необхідним для ефективного використання інструментів державної підтримки (зокрема режиму «Дія.City») та залучення міжнародного капіталу для розвитку інноваційних сегментів, таких як MilTech та Dual-use рішення [4; 5]. Активізація інвестиційних процесів дозволить інтегрувати цифрові технології у відбудову зруйнованої інфраструктури, забезпечуючи технологічний суверенітет та конкурентоспроможність України на глобальному ринку.

Мета дослідження полягає у визначенні ключових векторів інвестиційної політики в ІТ-індустрії України у післявоєнний період, спрямованих на капіталізацію інтелектуального потенціалу фахівців та структурну трансформацію галузі для зміцнення її позицій на глобальному ринку цифрових послуг.

Аналіз сучасного стану ІТ-індустрії України свідчить про її надзвичайну експортну стійкість. Згідно з даними дослідження, незважаючи на повномасштабне вторгнення, частка ІТ-послуг у загальному експорті товарів та послуг України за 2022 рік сягнула критично важливої позначки, забезпечивши стабільний приплив валюти в обсязі близько 7,3 млрд дол. США [5]. Це підтверджує гіпотезу про те, що цифрова економіка менш вразлива до фізичних руйнувань порівняно з промисловим сектором. Однак, як зазначає Балашова В., у 2023 році почали проявлятися ознаки стагнації: темпи зростання експорту сповільнилися [1], така тенденція продовжилася і в 2024 році та 2025 році [4]. Головною причиною є "заморожування" інвестиційних проєктів через високі воєнні ризики та складність бронювання фахівців. Отже, першочерговим стратегічним пріоритетом інвестиційного забезпечення є створення механізмів страхування капіталу, які дозволять стабілізувати ці показники та відновити довіру іноземних замовників.

Фундаментальним об'єктом інвестиційного забезпечення в ІТ-сфері виступає інтелектуальний капітал. Дослідження конкурентних переваг галузі свідчить, що станом на початок 2023 року кількість ІТ-спеціалістів в Україні продовжувала зростати, попри воєнні дії, що підтверджується збільшенням кількості зареєстрованих ФОП у цій сфері до понад 270 тисяч осіб [4]. Однак, стратегічним викликом для післявоєнного періоду є не лише кількісне збереження кадрового резерву, а й підвищення його якісної віддачі. Інвестиційні пріоритети мають зміститися з підтримки операційної діяльності на фінансування розробок власного інтелектуального продукту, оскільки саме продуктова модель дозволяє максимально реалізувати потенціал фахівців та забезпечити довгострокову стійкість бізнесу [5].

Важливим стратегічним пріоритетом залучення інвестицій у післявоєнний період є розвиток маркетингу взаємовідносин. Як підкреслюється в дослідженні [3; 4], на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний час довіра замовників стає ключовим активом, що забезпечує життєздатність компаній. Інвестиційне забезпечення повинно спрямовуватися не лише на технологічне оновлення, а й на розбудову систем управління клієнтською базою та зміцнення ділової репутації на міжнародних ринках. Успішна реалізація цього підходу дозволяє мінімізувати суб'єктивні ризики іноземних інвесторів, пов'язані з геополітичною нестабільністю.

Додатковим інструментом стимулювання інвестицій виступає розвиток інституційного середовища. Зокрема, функціонування правового та податкового режиму "Дія.City" створює передумови для прозорого залучення венчурного капіталу. Разом з тим, як зазначає Балашова В., стратегічним вектором розвитку експортного потенціалу має стати подолання "пастки аутсорсингу" [1; 5]. Це передбачає спрямування інвестиційних ресурсів на створення внутрішніх продуктових лінійок, що дозволить українським компаніям зміститися з позиції виконавців у позицію власників інтелектуальної власності,

підвищуючи загальну капіталізацію галузі

Одним із визначальних пріоритетів післявоєнного інвестування має стати розбудова стійкої інфраструктури, здатної функціонувати в умовах підвищених безпекових та енергетичних ризиків. Як свідчить досвід воєнного стану, автономність роботи (наявність альтернативних джерел живлення та супутникового зв'язку) стала базовою умовою збереження контрактів із міжнародними замовниками [3]. У довгостроковій перспективі інвестиції повинні спрямовуватися на створення мережі інноваційних кластерів та ІТ-парків, які виконуватимуть роль точок економічного зростання.

Важливим аспектом інфраструктурного розвитку є цифрова модернізація країни. Інвестиційне забезпечення галузі має бути тісно пов'язане з розвитком хмарних технологій та центрів обробки даних (Data Centers) на території України, що дозволить забезпечити кібербезпеку та цифрову незалежність [5]. Окрім технічної складової, стратегічного значення набуває "м'яка інфраструктура" — створення R&D-лабораторій при університетах та коворкінгів у регіонах, що сприятиме децентралізації ІТ-сектору та утриманню людського капіталу в межах держави. Розвиток такої комплексної інфраструктури дозволить не лише обслуговувати потреби аутсорсингу, а й створить необхідну базу для масштабування продуктових стартапів

Підсумуємо наші дослідження. Стратегічним пріоритетом інвестиційного забезпечення ІТ-сфери у післявоєнний період є системна трансформація галузі від переважно аутсорсингової моделі до створення високотехнологічних продуктів із високою доданою вартістю. Це потребує зосередження капіталу на капіталізації інтелектуального потенціалу фахівців, чисельність яких залишається стабільно високою, та розвитку перспективних ніш, таких як MilTech та Dual-use технології. Важливим аспектом є впровадження інноваційного маркетингу взаємовідносин для збереження довіри глобальних замовників та стимулювання переходу українських компаній у статус повноправних власників інтелектуальної власності на світовому ринку цифрових послуг.

Паралельно з галузевою трансформацією, критичного значення набуває інвестиційна підтримка «жорсткої» та «м'якої» інфраструктури, що забезпечить фізичну та цифрову стійкість бізнесу в умовах безпекових викликів. Пріоритетними векторами є розбудова мережі автономних ІТ-кластерів, дата-центрів та хмарних технологій, а також розвиток інституційного середовища через розширення можливостей режиму «Дія.City». Створення надійних механізмів страхування воєнно-політичних ризиків у поєднанні з державною підтримкою дозволить мінімізувати інвестиційні бар'єри та перетворити ІТ-сектор на ключовий локомотив повоєнного відновлення та модернізації національної економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балашова В. Експортний потенціал ІТ-індустрії України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 5. С. 36–51. DOI: 10.31617/3.2023(130)03.
2. Виноградова О. В., Совершенна І. О., Єсмаханова А. У. Особливості маркетингу взаємовідносин на ринку ІТ-аутсорсингу у воєнний час. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. С. 83–89. DOI: 10.20535/2307-5651.25.2023.278604.
3. Мельник Т., Завгородня Є. Конкурентні переваги ІТ-сектору України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 1. С. 42–59. DOI: 10.31617/3.2023(126)04.
4. IT Research Resilience: вплив війни на розвиток ІТ-індустрії : звіт / Lviv IT Cluster. 2022. URL: <https://itcluster.lviv.ua/it-research-resilience-ukraine/> (дата звернення: 22.02.2026).
5. Дія.City – спеціальний правовий та податковий режим для ІТ-індустрії : офіційний портал. URL: <https://city.diaa.gov.ua/> (дата звернення: 23.02.2026).
6. BRAVE1 – кластер оборонних технологій в Україні : офіційний сайт. URL: <https://brave1.gov.ua/> (дата звернення: 25.02.2026).

Данилович Тарас Богданович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій, Національний університет «Львівська політехніка», Львів, e-mail: taras.b.danylovych@lpnu.ua.

Бунак Олександр Васильович, здобувачі вищої освіти ступеня доктора філософії

спеціальність 051 "Економіка", Національний університет "Львівська політехніка", Львів, e-mail: oleksandr.v.bunak@lpnu.ua.

Паньків Ігор Васильович, здобувачі вищої освіти ступеня доктора філософії спеціальність 051 "Економіка", Національний університет "Львівська політехніка", Львів, e-mail: ihor.v.pankiv@lpnu.ua.

Taras Danylovych, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Business Economics and Investment, Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: taras.b.danylovych@lpnu.ua.

Oleksandr Bunak, PhD Student (Specialty 051 "Economics"), Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: oleksandr.v.bunak@lpnu.ua.

Ihor Pankiv, PhD Student (Specialty 051 "Economics"), Lviv Polytechnic National University, Lviv, e-mail: ihor.v.pankiv@lpnu.ua.

Методичні аспекти організації системи ризик-менеджменту банківської діяльності в умовах цифрової економіки

ІНІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Анотація. У дослідженні розглянуто методичні аспекти формування та функціонування системи управління ризиками в банківській діяльності в умовах цифровізації фінансового сектору. Визначено, що ефективність ризик-менеджменту базується на комплексній імплементації міжнародних стандартів (ISO 31000) та використанні сучасних цифрових інструментів. Систематизовано основні етапи управління ризиками (модель «семи R») та стратегії реагування на значні ризики (модель «чотирьох T»). Узагальнено методичний інструментарій управління ризиками в банківській діяльності, напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку.

Ключові слова: банківська діяльність, ризик-менеджмент, цифрова економіка, цифрова трансформація, стандарт ISO 31000, моделі «семи R» та «чотирьох T».

Methodological aspects of organizing a risk management system in banking activities in the digital economy

Education and Research Institute «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin Kharkiv National University

Abstract. The research examines the methodological aspects of forming and functioning of a risk management system in banking activities under the conditions of digitalization of the financial sector. It is determined that the effectiveness of risk management is based on the comprehensive implementation of international standards (ISO 31000) and the use of modern digital tools. The main stages of risk management (the "seven Rs" model) and strategies for responding to significant risks (the "four Ts" model) are systematized. The methodological toolkit for risk management in banking activities, as well as the directions and tools for minimizing risks of digital transformation of a bank, are generalized.

Keywords: banking activity, risk management, digital economy, digital transformation, ISO 31000 standard, "seven Rs" model, "four Ts" model.

Запровадження системи управління ризиками допомагає бізнесу ефективніше планувати свою діяльність, розуміти причини відхилень від плану та вживати заходів до того, як виникнуть збитки. Система управління ризиками — це комплексний набір політик, спрямованих на зменшення впливу ризиків, пов'язаних із банківською діяльністю. Згідно зі стандартом ISO 31000, система управління ризиками базується на «семи R» (табл. 1) та «чотирьох T» (табл. 2) [1]:

Таблиця 1

Компоненти системи управління ризиками (модель «семи R»)	
Етап / Елемент ризик-менеджменту (R)	Характеристика процесу
Розпізнавання ризиків (Recognition of risks)	мозковий штурм та ідентифікація всіх видів і підвидів ризикових подій, які можуть виникнути та вплинути на впровадження цифрових фінансових послуг
Ранжування або оцінювання ризиків (Ranking or evaluation of risks)	використання якісних критеріїв, що базуються на ймовірності виникнення та потенційному впливі, для ранжування ризиків від найвищого до найнижчого ступеня важливості
Реагування на значні ризики (Responding to significant risks)	розробка стратегій управління ризиками залежно від їхньої ймовірності та впливу (табл. 2)
Ресурсне забезпечення контролю (Resourcing controls)	формування бюджетів для реалізації стратегій реагування на ризики

Планування реакції (Reaction planning)	розробка тактичних заходів реагування на ризики
Звітування та моніторинг ефективності управління ризиками (Reporting and monitoring risk performance)	періодична звітність, що визначає статус ризику: чи він реалізувався і призвів до збитків, чи він реалізувався, але був пом'якшений, чи він ще не настав
Перегляд системи управління ризиками (Reviewing the risk management framework)	процес періодичного оновлення системи або перегляду її в разі настання значущих подій

Після того як ризики було ідентифіковано та ранжовано за рівнем їхньої критичності, ключовим завданням фінансової установи стає вибір адекватного інструментарію для мінімізації негативних наслідків. Ефективність системи управління ризиками безпосередньо залежить від здатності менеджменту оперативно розробити стратегію реагування, яка б відповідала профілю кожного конкретного ризику. Відповідно до методології ISO 31000, такий вибір базується на співвідношенні ймовірності настання ризикової події та очікуваного масштабу збитків, що дозволяє застосувати модель «чотирьох Т», систематизовану у табл. 2

Таблиця 2

Стратегії реагування на значні ризики (модель «чотирьох Т»)

Стратегія (Т)	Зміст та критерії застосування
Прийняття/Толерування (Tolerate)	для ризиків з низькою ймовірністю та низьким потенційним впливом — ризики можна прийняти або толерувати, оскільки вартість їх пом'якшення або усунення може перевищувати потенційні збитки
Пом'якшення/Обробка (Treat)	для ризиків з помірною ймовірністю та впливом — застосовуються заходи для зменшення потенційних втрат у разі настання подій
Передача (Transfer)	для ризиків з високою ймовірністю та високим впливом — ризик може бути переданий третій стороні шляхом аутсорсингу або страхування
Припинення/Усунення (Terminate)	для ризиків з дуже високою ймовірністю та впливом — ризик можна усунути шляхом припинення надання послуги (DFS) або вжиття радикальних заходів, як-от зміна партнерів чи постачальників

Окрім загальних стратегій реагування на ризики, функціонування сучасного банку потребує застосування цілісної методологічної бази. Вона поєднує як комплексні підходи до управління репутаційним та системним капіталом, так і вузькоспеціалізовані методи нейтралізації ризиків, притаманних окремим видам банківських активів [2]. Систематизацію таких інструментів представлено у табл. 3.

Таблиця 3

Методичний інструментарій управління ризиками в банківській діяльності

Напрямок / Вид ризику	Інструментарій та механізми мінімізації
Комплексний підхід	
Ідентифікація ризиків	використання сценарного аналізу та експертних оцінок
Оцінка	кількісні методи (наприклад, VaR-моделі) та якісний аналіз
Управління	диверсифікація, страхування, створення резервів
Моніторинг	постійний аудит і стрес-тестування
Специфічні (сучасні) підходи	
Кредитний	Скоринг, застава, перестрахування

Ліквідності	Ліквідні резерви, геп-аналіз
Процентної ставки	Хеджування, балансування активів і зобов'язань

Процес починається з формування проектної команди, визначення цілей та прийнятних рівнів ризику. Далі відбувається процес ідентифікації та формулювання всіх можливих ризиків. Оцінювання ризиків здійснюється якісними або кількісними методами для визначення ймовірності та потенційного впливу кожного ризику. Оцінка дозволяє установам розставити пріоритети та визначити, які ризики можна прийняти (толерувати), передати, усунути (припинити) або які потребують розробки стратегії пом'якшення. На завершальному етапі система впроваджується та проводиться її періодичний перегляд із поверненням до стадії планування та ідентифікації, щоб забезпечити актуальність та точність відображення ризиків.

Для ефективного управління ризиками в умовах цифрової трансформації банки застосовують напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку, які представлено в табл. 3. Впровадження сучасних цифрових інструментів у банківську діяльність докорінно змінює архітектуру управління ризиками. Зокрема, застосування технологій великих даних (big data) забезпечує високу точність прогнозування кредитоспроможності позичальників та оперативну ідентифікацію аномальних транзакцій. Водночас інтеграція блокчейн-рішень підвищує рівень прозорості фінансових операцій, а використання алгоритмів штучного інтелекту (AI) дозволяє здійснювати безперервний моніторинг ризикових подій у режимі реального часу.

Таблиця 3

Напрями та інструменти мінімізації ризиків цифрової трансформації банку

Сфери забезпечення стійкості	Практичні заходи та технологічні рішення
Кібербезпека та захист даних	Впровадження багатофакторної аутентифікації, шифрування даних і систем моніторингу в реальному часі. Регулярне тестування на проникнення (penetration testing) і навчання працівників з питань кібергігієни. Використання технологій ШІ для виявлення аномалій і запобігання шахрайству
Управління даними	Впровадження систем управління якістю даних (data governance) для забезпечення їх точності та відповідності регуляторним вимогам. Використання анонімізації даних для захисту конфіденційності клієнтів
Регуляторна відповідність	Активна взаємодія з регуляторами для адаптації до нових стандартів, таких як PSD2 чи Basel IV. Автоматизація звітності за допомогою RegTech-рішень
Технологічна стійкість	Впровадження резервних систем і планів відновлення після збоїв (disaster recovery plans). Тестування нових технологій у контрольованих середовищах (sandbox)
Культура ризик-менеджменту	Навчання персоналу для адаптації до нових технологій і ризиків. Інтеграція ризик-менеджменту в усі аспекти цифрової стратегії банку

Попри значні переваги, процес технологічного оновлення супроводжується низкою критичних викликів. До числа першочергових проблем належать: низький рівень цифрової компетентності персоналу та управлінської ланки, високий ризик конфліктності даних при їх агрегації та обробці, а

також відсутність уніфікованих галузевих стандартів оцінки ризиків, притаманних цифровим технологіям.

З метою нівелювання зазначених загроз та забезпечення стійкості фінансових установ, доцільно дотримуватися певних рекомендацій. Стратегічне планування, що включатиме розробку комплексної стратегії цифрової трансформації, інтегрує превентивні механізми ризик-менеджменту. Технологічна стійкість дозволить спрямувати інвестиції у розвиток інфраструктури кібербезпеки та впровадження надійних резервних систем. Регуляторна взаємодія передбачає налагодження конструктивного діалогу з регуляторними органами для формування адаптивного законодавчого середовища, яке б сприяло інноваціям без шкоди для стабільності банківської системи.

Таким чином, ефективна цифровізація банківського сектору вимагає системного підходу, що поєднує в собі впровадження передових аналітичних інструментів із розвитком внутрішньої організаційної культури та формуванням сприятливого нормативного поля. Цифрова трансформація також вимагає від банків гнучкості та інноваційності у підходах до ризик-менеджменту. Ефективне управління передбачає не лише технологічні зміни, але й перебудову організаційної культури та стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. ISO 31000:2018 : Risk management — Guidelines. Geneva : ISO, 2018. 20 p.
2. Digital financial services and risk management : handbook / World Bank Group. Washington, DC : World Bank, 2018. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/226461531293264583/pdf/Digital-financial-services-and-risk-management-handbook.pdf> (дата звернення: 11.03.2026).

Кочорба Валерія Юрївна, кандидат економічних наук, доцент, заступник директора, доцент кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків. V.y.kochorba@karazin.ua

Kochorba Valeriia, Candidate of Economic Science, Associate Professor, Deputy Director, Associate Professor of the Department of Banking Business and Financial Technologies of the Education and Research Institute «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. V.y.kochorba@karazin.ua

Пасічник Роман Миколайович, аспірант кафедри банківського бізнесу та фінансових технологій, ННІ «Каразінський банківський інститут» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, м. Харків. roman.pasichnyk@student.karazin.ua

Pasichnyk Roman, PhD student of the Department of Banking Business and Financial Technologies of the Education and Research Institute «Karazin Banking Institute», V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. roman.pasichnyk@student.karazin.ua

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

^{1,2} Університет митної справи та фінансів

Анотація: У роботі роз'яснено основні особливості цифрової трансформації у сучасній економіці. Обґрунтовано закономірний характер появи і сутність цифрових інновацій, окреслено їхні основні напрями. Наголошено на особливій важливості цифрових інновацій для торговельних мереж і підприємств цифрової торгівлі. Визначено нові вимоги до підприємств з огляду на необхідність впровадження цифрових інновацій.

Ключові слова: цифрова трансформація; цифрова економіка; цифрові інновації; торговельні мережі; підприємства цифрової торгівлі.

Abstract: The study explains the main aspects of digital transformation in today's economy. It examines the origins and essence of digital innovations, outlining their key focus areas. The importance of these innovations for retail networks and e-commerce businesses is highlighted. Furthermore, the study defines new requirements for enterprises arising from the need for digital adoption.

Keywords: digital transformation; digital economy; digital innovations; retail chains (network); digital commerce enterprises.

Сучасний етап економічного розвитку характеризується низкою структурних, інституційних, соціальних і функціональних перетворень, які значною мірою викликані прогресом цифрових технологій. Це охоплює всі рівні економіки, змінюючи економічні системи макrorівня, мезорівня та мікрорівня. На мезорівні, охоплюючи ринки і галузі (сектори), перетворюються ринкові структури, економічні механізми, регуляторні системи. На мікрорівні безперечно розширюються можливості підприємництва, що супроводжується змінами самих підприємств; відбувається злам традиційних моделей ведення бізнесу, з'являються нові бізнес-моделі й підходи до організації та ведення економічної діяльності в цілому. Це вимагає перегляду сучасних теорій та науково-практичних підходів до формування і реалізації стратегій розвитку підприємств [1, 2].

Потрібно наголосити на тому, що цифрова трансформація, звичайно, з певними відмінностями, охопила практично всі галузі національного господарства. Це призвело до переходу економічних систем до цифрової економіки, що може розглядатися на різних рівнях, але по суті є новим типом або моделлю господарювання, що передбачає широке використання цифрових технологій і створених на їх основі систем для забезпечення різноманітних економічних процесів, які, своєю чергою, цифровізуються і переводяться на нову основу. Окрім відповідної технологізації, цифрова економіка характеризується: підвищенням інформаційної інтенсивності соціально-економічних процесів; розширенням цифрових (електронних) взаємодій; автоматизацією процесів виробництва, управління, логістики тощо; поширенням використання цифрових платформ; зростанням значущості даних як економічного ресурсу, збільшенням їх обсягу; підвищенням важливості нової (цифрової) інфраструктури; мережевізацією і прискоренням економічних процесів (взаємодій); демократизацією можливостей та доступу до інформації; збільшенням обсягів її виробництва і споживання, які індивідуалізуються. З огляду на це у цифровій економіці виникають нові потреби, пов'язані з доступом до цифрових технологій та інфраструктури, їх якістю, що визначає практичне користування новими можливостями [2, 3].

Торгівля є однією з тих сфер, де цифрова трансформація відбувається найбільш широко та інтенсивно. Основою для цього стала поява інтернету та на його основі нових ринкових механізмів, які швидко створили значні переваги. Це проявилось у швидкому розвитку e-commerce та e-business у цілому. Однак цифрова трансформація у торгівлі не обмежується лише інтернетом і цифровими платформами, наприклад маркетплейсами.

Зокрема, цифровізація змінила ланцюги постачань, управління торговельними мережами та окремими підприємствами, управління процесами, фінансові розрахунки; розширила можливості взаємодії з клієнтами і підвищила значущість клієнтського досвіду. Масштабний, глибокий і комплексний вплив цифрової трансформації на сферу торгівлі, що охоплює різноманітні торговельні підприємства, зумовлює необхідність врахування цифровізації у їхніх стратегіях розвитку як критично необхідної [1, 4].

За останні десятиліття впровадження цифрових технологій розглядалося як інновація процесів; окрім цього, така технологізація, по-перше, створила передумови для організаційних, маркетингових, управлінських інновацій і, по-друге, змінила спосіб надання широкого спектра послуг, особливо інформаційних та адміністративних. При цьому цифрові технології поступово все глибше проникали в економічні системи і значно змінили їх, перетворившись на невід'ємний елемент і функціональну основу. Більше того, змінилася вся економічна структура і механізми, які сьогодні важко уявити без цифрових технологій. В таких умовах, коли рівень цифровізації економічних систем став високим і визначальним, специфічною категорією стали цифрові інновації. Вони пов'язані з використанням сучасних цифрових технологій для виробництва товарів, надання послуг, забезпечення соціально-економічних процесів (зокрема бізнес-процесів на рівні підприємств). Окрім застосування комп'ютерної техніки, мереж, програмного забезпечення, цифрових систем, це стосується інтелектуалізації процесів, якості і змісту процедур, швидкості, доступності тощо. Цифрові інновації стосуються: нових цифрових технологій (Big Data, хмарні обчислення, штучний інтелект тощо); цифрової інфраструктури, зокрема хмарної; аналізу даних; трансформації бізнес-моделей; систем взаємодії з клієнтами та партнерами; регуляторних технологій (регтех); фінансових технологій (фінтех); підходів до адаптації та управління персоналом; систем управління підприємствами.

Цифровізація має особливе значення для торговельних мереж. Це зумовлено широкими можливостями (управління процесами, великими обсягами даних, ланцюгами постачання, запасами; підвищення якості обслуговування клієнтів; здійснення електронної торгівлі; збільшення операційної ефективності; прискорення процесів) і дає великі економічні ефекти. Більш того, цифровізація сприяє сталості підприємств, їхній ефективній діяльності в умовах шоків і нестабільності, зокрема за рахунок підвищення продуктивності праці та якості управління. Тому у стратегії розвитку торговельних підприємств велика увага повинна приділятися розробці та/або впровадженню цифрових інновацій. Це вимагає відповідних інвестицій і управління. Останнє охоплює: дослідження і розробку; створення інновацій; освоєння, впровадження і комерціалізацію, а також управління ризиками. Спектр напрямів цифрових інновацій є досить широким. Окрім зазначених вище напрямів, потрібно наголосити на можливості створення власних систем управління даними та екосистем діяльності в цілому [2, 3, 4].

Також значну специфіку мають підприємства цифрової торгівлі, до яких можна віднести інтернет-магазини, онлайн-маркетплейси, цифрові платформи (торговельні, торговельно-фінансові), підприємства, що продають товари через мобільні додатки або соціальні мережі, підприємства, що продають програмне забезпечення, мікросервіси тощо. Для таких підприємств цифрові інновації пов'язані насамперед зі створенням і використанням цифрових каналів продажу, взаємодією з клієнтами, використанням хмарних сервісів, застосуванням аналітики даних, автоматизацією процесів (торгівлі, авторизації тощо). Такі підприємства особливу увагу повинні звернути на інтеграцію і масштабування цифрових систем, процеси сумісності при передачі даних, забезпечення кібербезпеки та недопущення технічних збоїв, що також значно формує споживчу цінність. Значним ризиком для них є технологічна залежність, яка також може блокувати інновації.

У цілому цифрові інновації стають усе більш важливим чинником розвитку торговельних підприємств, тому що визначають еволюцію підприємств, їхні моделі й культури; впливають на постановку і реалізацію нових цілей; створюють можливості подолання внутрішніх і зовнішніх проблем. Орієнтація на цифрові інновації вимагає від підприємств якіснішого дотримання нових регуляторних вимог, можливо, з різних юрисдикцій. Це створює нові вимоги до управління і комплаєнсу, який у цифровій сфері набуває нової якості. У цьому плані доцільно орієнтуватися на тренди еволюції

регуляторних систем, які виникають насамперед у ЄС, а також у США та КНР як двох технологічних суперників [1, 2, 3, 4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Mostaghel R., Oghazi P., Parida V., Sohrabpour V. Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends // Journal of Business Research. – 2022. – Vol. 146. – P. 134–145. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>.
2. Ancillai C., Sabatini A., Gatti M., Perna A. Digital technology and business model innovation: A systematic literature review and future research agenda // Technological Forecasting and Social Change. – 2023. – Vol. 188. – Article 122307. – DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122307>.
3. Peiyao Q., Benrui C. Research on the impact of digital technology applications on firms' dual innovation in the digital economy context // Scientific Reports. – 2024. – Vol. 14. – Article 6415. – DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-024-57183-y>.
4. Kreiterling C. Digital innovation and entrepreneurship: a review of challenges in competitive markets // Journal of Innovation and Entrepreneurship. – 2023. – Vol. 12. – Article 49. – DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00320-0>.

Нагорянський Микола Анатолійович, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Університет митної справи та фінансів, Дніпро, e-mail: n.nagoryanskiy@gmail.com

Nahorianskyi Mykola A. – PhD Student of the Department of International Economic Relations, University of Customs and Finance, Dnipro, e-mail: n.nagoryanskiy@gmail.com

Вербас Денис Віталійович, аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Університет митної справи та фінансів, Дніпро, e-mail: kaf_mev@ukr.net

Verbas Denys V. – PhD Student of the Department of International Economic Relations, University of Customs and Finance, Dnipro, e-mail: kaf_mev@ukr.net

ТЕНДЕНЦІЇ БАНКІВСЬКОГО БРЕНДИНГУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

¹Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Анотація: У статті проаналізовано сучасні тенденції розвитку банківського брендингу в умовах цифрової трансформації світової економіки. Визначено ключові фактори конкурентоспроможності традиційних фінансових установ та необанків, зокрема роль інституційної надійності, якості клієнтського досвіду та емоційної ідентифікації з брендом. Розглянуто стратегічні підходи до цифровізації банківських послуг, включаючи створення окремих цифрових брендів та інтеграцію сервісів у єдині екосистеми.

Ключові слова: банківський брендинг; цифрова трансформація; необанки; управління капіталом.

Abstract: The article analyses current trends in banking branding in the context of the digital transformation of the global economy. It identifies key competitiveness factors for traditional financial institutions and neobanks, specifically the role of institutional reliability, the quality of customer experience, and emotional brand identification. Strategic approaches to the digitalization of banking services are examined, including the creation of separate digital brands and the integration of services into unified ecosystems.

Keywords: banking branding; digital transformation; neobanks; wealth management.

У 2026 році загальна вартість брендів збільшилася майже до 1,8 трлн доларів США, дещо сповільнившись порівняно з підйомом у 13% у 2025 році, але все ж підтверджуючи стабільне зростання сектору [1]. За загальною тенденцією зростання відбуваються структурні зміни, що трансформують конкурентне середовище:

- прискорений розвиток управління капіталом (табл. 1),
- подальше становлення необанків,
- новий імпульс розвитку банківського ринку Японії, а також продовження домінування китайських мегабанків на верхніх позиціях рейтингу.

Таблиця 1

Зростання сегмента управління капіталом у банківській системі

Показник	Характеристика
Частка сегмента у загальній вартості банківських брендів	понад 3%
Загальна вартість брендів сегмента	61,6 млрд дол. США
Основна перевага	стабільні доходи та висока маржинальність
Причина розвитку	зростання кількості клієнтів із високим рівнем капіталу
Стратегічна мета банків	диверсифікація доходів та підвищення фінансової стійкості

Основними факторами успіху необанків є їхня цифрово орієнтована модель бізнесу, що передбачає повну інтеграцію фінансових послуг у цифрове середовище та мінімізацію використання традиційної банківської інфраструктури. Такий підхід дозволяє забезпечити високий рівень оперативності та доступності банківських сервісів для клієнтів. Важливою конкурентною перевагою необанків також є надання простих, зрозумілих і швидких користувацьких сервісів, які оптимізують процес здійснення фінансових операцій і підвищують рівень задоволеності клієнтів. Значну роль у формуванні їхньої ринкової позиції відіграє активна присутність у соціальних мережах, що сприяє ефективній

комунікації з клієнтами, розширенню аудиторії та підвищенню впізнаваності бренду. Крім того, важливим чинником розвитку необанків є формування інноваційного іміджу бренду, який асоціюється з технологічністю, сучасністю та здатністю швидко адаптуватися до змін у фінансовому середовищі. Сукупність зазначених факторів забезпечує небанкам високий рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку банківських послуг (табл. 2).

Таблиця 2

Провідні банки сегмента управління капіталом та зростаючі необанки у світі

Банк	Регіон / Країна	Частка у сегменті / Основні показники розвитку
Банки-лідери сегмента управління капіталом		
Merrill	Північна Америка	17%
Bank of America	Північна Америка	11%
Wells Fargo	Північна Америка	8%
UBS	Європа	8%
Найшвидше зростаючі необанки		
Revolut	Велика Британія	зростання вартості бренду +239% (до 6,6 млрд дол.)
Nubank	Бразилія	4-й найсильніший банківський бренд світу
Monzo	Велика Британія	підвищення позиції у BSI на 35 місць
WeChat	Китай	

Revolut входить до числа банківських брендів, що найшвидше зростають у світі у 2026 році та продовжує перетворювати масштаб своєї діяльності на реальну вартість бренду. Клієнти найвище оцінюють Nubank за рівнем довіри, прихильності та симпатії, що свідчить: його успіх пояснюється не лише цифровими функціями. Nubank поєднує простоту сервісу та емоційно привабливе позиціонування бренду, забезпечуючи зручний досвід користування та сильний зв'язок із клієнтами. Китайський WeBank демонструє іншу модель розвитку. Глибоко інтегрований у екосистему Tencent WeChat, він функціонує як AI-орієнтований банк, що використовує автоматизацію та аналіз даних для досягнення високої ефективності. Дослідження також показують, що необанки активно конкурують із традиційними банками. Рівень їхньої впізнаваності майже однаковий. Їхня цифрова орієнтованість, активність у соціальних мережах та прості користувацькі процеси підсилюють сприйняття інноваційності. Однак необанки все ще поступаються традиційним банкам за такими показниками, як знайомство з брендом, розгляд під час вибору, перевага. Це пояснюється їхньою відносною новизною: для багатьох клієнтів цифровий банкінг поки що залишається новою концепцією, а не стандартом. У міру розвитку регуляторного середовища та нормалізації цифрового банкінгу цей розрив, ймовірно, буде зменшуватися.

Дослідження Brand Finance [1] показують, що функціональна ефективність є базовою умовою для розгляду банку клієнтами, однак основи довіри відрізняються залежно від регіону. У Китаї, ширшому регіоні Азійсько-Тихоокеанського регіону, на Близькому Сході та в Латинській Америці більшу вагу мають інституційна надійність і репутація. У західних країнах клієнти більше цінують якість взаємодії та емоційний зв'язок із брендом.

Визначення факторів, що впливають на довіру клієнтів — від стабільності банку до емоційного зв'язку з брендом — є основою для побудови стратегії цифрової трансформації. У таких умовах вибір моделі розвитку перестає бути лише технічним питанням і переходить у сферу управління репутаційним капіталом. Для банків, що працюють на консервативних ринках, важливо інтегрувати інновації так, щоб не похитнути імідж надійної установи. Водночас на західних ринках високий запит на якісний клієнтський досвід вимагає повної відмови від застарілих стандартів. Дослідження світового досвіду дозволяє виділити два підходи до цифрової трансформації, які допомагають зберегти лояльність клієнтів (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегії цифрової трансформації традиційних банків

Стратегія	Представники	Ключові особливості та переваги
Створення окремих цифрових брендів	HSBC, ABN AMRO, Piraeus Bank	Дозволяє експериментувати з інноваціями без ризику для репутації материнського бренду; орієнтація на молодіжний сегмент
Інтеграція цифрових сервісів у головний бренд	UniCredit, Goldman Sachs, Standard Chartered	Побудова єдиної екосистеми; використання сили основного бренду для масштабування цифрових продуктів; синергія маркетингових витрат

Реалізація обраних стратегій цифровізації окремими фінансовими інститутами не відбувається ізольовано; вона є складовою частиною масштабнішої трансформації світового фінансового ландшафту. Перехід від точкового впровадження інновацій до системних структурних змін зумовлює появу нових ринкових конфігурацій, де межа між класичним банкінгом та технологічними платформами поступово нівелюється. У цьому контексті стратегічні рішення конкретних банків (див. табл. 3) корелюють із глобальними векторами розвитку галузі, що охоплюють як перегляд джерел доходності, так і інтеграцію штучного інтелекту в операційні процеси. Систематизація найбільш значущих тенденцій, що визначають майбутнє банківського сектору в умовах цифрової економіки, що представлено в табл. 4.

Таблиця 4

Основні тенденції розвитку банківського сектору у мовах цифрової економіки

Тенденція	Характеристика
1. Диверсифікація банківських доходів	Банки активно розвивають управління капіталом та страхування, що дозволяє зменшити залежність від процентних ставок
2. Формування фінансових екосистем	Фінансові установи інтегрують банківські, інвестиційні та страхові послуги у єдині цифрові платформи
3. Посилення ролі необанків	Цифрові банки переходять від статусу стартапів до повноцінних національних банківських гравців
4. Цифрова трансформація традиційних банків	Традиційні банки або створюють цифрові підбренди, або інтегрують цифрові сервіси у головний бренд
5. Зростання ролі штучного інтелекту	Деякі банки, наприклад WeBank, працюють як AI-орієнтовані фінансові установи, використовуючи автоматизацію та аналіз великих даних

Українські банки активно впроваджують технологічні рішення, які не лише змінюють інтерфейси клієнтських застосунків, а й трансформують самі операційні моделі [2]. Група Iute Group отримала в Україні банківську ліцензію і готується запустити цифровий банк, що має стати першим великим іноземним проектом такого формату після початку повномасштабної війни. Це є важливим сигналом для ринку: міжнародні фінансові групи бачать потенціал у розвитку цифрового банкінгу в Україні та готові вкладати кошти, зокрема приблизно €15 млн інвестицій від групи з Естонії. Крім того, українські банки включають у свої сервіси штучний інтелект для автоматизації процесів: це дозволяє скорочувати час обслуговування, підвищувати точність кредитних оцінок та швидкість обробки запитів. Така трансформація вже призвела до автоматизації оцінки застав та прискорення кредитування, що посилює конкуренцію між установами та стимулює розвиток нових продуктів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Banking 500 2026 : [Annual report] / Brand Finance. URL: <https://brandirectory.com/reports/banking> (date of access: 01.03.2026).

2. Банківський сектор України у 2026-му: загальні тренди прибутковості та виклики. *Banker.ua*. 2026. URL: <https://banker.ua/uk/projects/bankivskij-sektor-ukraini-2025-2026/> (дата звернення: 01.03.2026).

Годлевський Максим Олексійович, аспірант, ННІ «Каразінський банківський інститут», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Харків, e-mail: maksym.hodlevskyi@karazin.ua

Hodlevskyi Maksym O. – PhD student, Scientific Research Institute "Karazin Banking Institute", V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, e-mail: maksym.hodlevskyi@karazin.ua

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ: НАСЛІДКИ ТА РИЗИКИ

Національний університет «Одеська юридична академія»

Анотація: Досліджено процес цифрової трансформації українського бізнесу, який набуває особливої актуальності в умовах глобальної конкуренції та швидкого розвитку інформаційних технологій. Проаналізовано основні наслідки впровадження цифрових інструментів для підприємств і розширення можливостей взаємодії з клієнтами. Визначено ключові переваги цифровізації, серед яких автоматизація операцій, доступ до великих обсягів даних та прискорення прийняття управлінських рішень. Водночас досліджено потенційні ризики цифрової трансформації, зокрема кіберзагрози, витік інформації, технологічну залежність і потребу у значних фінансових інвестиціях.

Ключові слова: цифрова трансформація; IT-рішення; економіка.

Annotation: The process of digital transformation of Ukrainian business, which is becoming particularly relevant in the context of global competition and the rapid development of information technologies, is studied. The main consequences of the introduction of digital tools for enterprises and the expansion of opportunities for interaction with customers are analyzed. The key advantages of digitalization are identified, including automation of operations, access to large volumes of data, and acceleration of management decision-making. At the same time, the potential risks of digital transformation are examined, in particular, cyber threats, information leakage, technological dependence, and the need for significant financial investments.

Keywords: digital transformation; IT solutions; economy.

У сучасних умовах розвитку світової економіки цифрові технології стають ключовим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств та забезпечення їх конкурентоспроможності. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизації бізнес-процесів, цифрових платформ і сучасних IT-рішень сприяє оптимізації управління, підвищенню продуктивності праці та розширенню можливостей взаємодії з клієнтами й партнерами. Для України питання цифрової трансформації бізнесу набуває особливого значення, оскільки воно пов'язане не лише з модернізацією економіки, а й із необхідністю адаптації підприємств до нових економічних умов, розвитку інноваційного потенціалу, інтеграції у світовий цифровий простір та найшвидшого нівелювання негативних наслідків війни. У зв'язку з цим дослідження можливих наслідків та ризиків цифрової трансформації українського бізнесу є важливим і своєчасним, оскільки окрім ефективного забезпечення стійкого розвитку підприємств та сприяти загальному економічному зростанню держави, можливі негативні наслідки, які можуть формувати підвалини для майбутньої соціальної напруженості, ризики якої в контексті наслідків війни є високими.

Перш за все варто визначитись із вектором сучасної цифрової трансформації. Так, на сьогоднішній день важливою складовою цифрової трансформації є впровадження штучного інтелекту та інструментів аналітики даних, які забезпечують можливість прогнозування ринкових тенденцій, аналізу поведінки споживачів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Також використання, наприклад, хмарних сервісів підвищує гнучкість бізнесу, забезпечує безперебійний доступ до інформації та дозволяє скоротити витрати на технічну інфраструктуру.

Костинець Ю. та Саковець А. вказують, що «автоматизація дозволяє компаніям оптимізувати роботу, скорочувати витрати та підвищувати ефективність. Інструменти, такі як ERP-системи та CRM-платформи, відіграють важливу роль у цьому процесі. Big Data забезпечує аналітичні можливості, що допомагають компаніям приймати стратегічні

рішення, прогнозувати тренди та персоналізувати послуги. Перехід на хмарні рішення дозволяє компаніям зменшити витрати на інфраструктуру, підвищити гнучкість та забезпечити доступність даних у реальному часі. AI технології покращують операційні процеси, автоматизують обслуговування клієнтів та створюють нові можливості для розвитку бізнесу» [2, с. 263-264].

Дослідження, проведені McKinsey & Company [1, 3], показують, що підприємства, які активно інтегрують цифрові технології у свою діяльність, досягають підвищення продуктивності порівняно з тими компаніями, що продовжують працювати за традиційними управлінськими моделями. Водночас зростання інтересу до генеративного штучного інтелекту сприяє розширенню уваги бізнесу до ширшого спектра можливостей використання технологій ШІ. Протягом останніх шести років частка організацій, які впроваджують технології штучного інтелекту, за результатами опитувань залишалася на рівні близько 50 %. Однак уже у 2024 році цей показник суттєво зріс і досяг 72 %, що свідчить про стрімке поширення інтелектуальних цифрових рішень у діяльності сучасних компаній.

Шостак Л. та Бігун С. також зазначають, що «підприємства, які впроваджують цифрові технології, швидше займають лідируючі позиції на ринку. Тому важливо аналізувати, як нові бізнес-моделі формуються під впливом цифрової трансформації, та як це впливає на стратегію підприємств» [4, с. 189]. Незважаючи на позитивні аспекти, зазначені вище, цифрова трансформація українського бізнесу, стикається із низкою проблем, серед яких можна виокремити недостатній рівень фінансування інноваційних проєктів, нестачу кваліфікованих IT-спеціалістів, ризики кібербезпеки та необхідність підвищення цифрової компетентності персоналу.

В свою чергу, в контексті сьогоденних реалій України необхідно виділити окремі ризики для майбутнього у зв'язку із безконтрольною цифровою трансформацією, серед яких варто виділити наступні:

- надмірне фінансування AI технологій, в порівнянні з традиційними сферами економіки, які в Україні потребують уваги;
- обмеженість ресурсів, наявних в Україні, та пріоритетність фінансування базових, безпекових галузей;
- можливі скорочення робочих місць, що зважаючи на особливості соціальної структури суспільства, яке тривалий час знаходиться у стані війни, може призвести до соціальних потрясінь.

Підсумовуючи, варто зазначити, що цифрова трансформація українського бізнесу беззаперечно актуальний та важливий напрям майбутнього економічного зростання. Проте вона має бути направлена на допомогу у підвищенні якості виконуваної роботи, підвищення ефективності у виробництві товарів чи наданні послуг. Цифрова трансформація не має призводити до значних скорочень робочих місць, хоча на нашу думку зважаючи на розвиток окремих секторів економіки цілком можлива трудова міграція між секторами економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>.
2. Костинець Ю., Саковець А. Цифровізація як основа розвитку бізнесу в IT-сфері. *Актуальні проблеми економіки*. № 2 (284), 2025. С. 261-267.
3. Технологічні тренди від McKinsey: що змінює бізнес у 2023 році. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/tehnologichni-trendy-vid-mckinsey-shho-zminyuye-biznes-u-2023-roczі>.
4. Шостак Л., Бігун С. Особливості та умови формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Інфраструктура ринку*, 2024. № 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct80-32>.

Сидорчук Владислав Васильович, доктор філософії в галузі права, доцент кафедри кримінального процесу, Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, e-mail: Vladislav6@gmail.com.

Сидорчук Інна Сергіївна, асистентка кафедри штучного інтелекту та математичного моделювання, Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, e-mail: inna21511@gmail.com.

Sydorchuk Vladyslav Vasylovych, Doctor of Philosophy in Law, Associate Professor of the Department of Criminal Procedure, National University "Odessa Law Academy", Odesa, e-mail: Vladislav6@gmail.com.

Sydorchuk Inna Serhiivna, Assistant Professor of the Department of Artificial Intelligence and Mathematical Modeling, National University "Odessa Law Academy", Odesa, e-mail: inna21511@gmail.com.

ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У роботі розглядається цифрова економіка, що радикально трансформує традиційні бізнес-моделі, відкриваючи нові можливості для зростання та інновацій. Маючи сучасні наукові дослідження, розглядаються платформні моделі, концепції Freemium і Scrum, і навіть екосистемні підходи, сприяють формуванню нових бізнес-структур. Особлива увага була приділена інтеграції передових технологій, таких як штучний інтелект, аналіз великих даних, хмарні сервіси та Інтернет речей, у повсякденні бізнес-процеси, а також клієнтоорієнтований підхід до побудови бізнесу.

Ключові слова: Цифрова економіка, інноваційні бізнес-моделі, Freemium, Scrum, цифрова трансформація, передові технології.

Abstract

The paper examines the digital economy, which is radically transforming traditional business models, opening up new opportunities for growth and innovation. Drawing on cutting-edge research, platform models, Freemium and Scrum concepts, and even ecosystem approaches are contributing to the formation of new business structures. Particular attention is paid to the integration of advanced technologies, such as artificial intelligence, big data analytics, cloud services, and the Internet of Things, into everyday business processes, as well as a customer-centric approach to building a business.

Keywords: Digital economy, innovative business models, Freemium, Scrum, digital transformation, advanced technologies.

Вступ

Цифрова економіка, що характеризується швидким розвитком сучасних технологій та активним використанням Інтернету, суттєво трансформувала традиційні бізнес-моделі. Ці зміни не є тимчасовими, а являють собою глибоку структурну перебудову, що змушує компанії адаптуватися до нових умов для підтримки конкурентоспроможності та сталого розвитку. Активне впровадження цифрових технологій – штучного інтелекту, аналітики великих даних, хмарних обчислень та Інтернету – змушує підприємства модернізувати свої моделі, щоб найефективніше використовувати ці рішення [1].

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів і практичних аспектів функціонування інноваційного бізнесу у контексті цифрової трансформації економіки та визначення стратегій його розвитку на основі цифровізації. Для досягнення цієї мети визначено наступні завдання: вивчити ключові тенденції цифрової трансформації та їхній вплив на інноваційний бізнес; дослідити особливості впровадження сучасних бізнес-моделей, таких як Freemium і Scrum, у цифровому середовищі.

Результати дослідження

Цифрова економіка являє собою перехід від традиційних підходів до моделі, що базується на цифрових технологіях та інтернеті. Вона охоплює всі види економічної діяльності, що виникають внаслідок численних онлайн-зв'язків між людьми, організаціями, пристроями, даними та процесами. Цей тип економіки базується на впровадженні цифрових інструментів для підвищення продуктивності, ефективності та інновацій у різних секторах [2].

Міжнародна організація OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) виділяє три основні компоненти цифрової економіки, а саме:

- підтримуюча інфраструктура (апаратне та програмне забезпечення, телекомунікації, мережі та ін.);
- електронний бізнес або e-business (ведення господарської діяльності та будь-яких інших бізнес-процесів через комп'ютерні мережі);
- електронна комерція або e-commerce (дистрибуція товарів через Інтернет) [3].

Цифрова трансформація змінює традиційні бізнес-моделі у відповідь на зростаючий споживчий попит. У цьому середовищі інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності та стійкості компаній. Впровадження передових технологій, цифрових інструментів та автоматизованих систем управління допомагає оптимізувати робочі процеси, підвищити продуктивність та формувати нові бізнес-моделі [4].

У сучасному світі швидкі темпи технологічного прогресу зробили цифрову трансформацію головним пріоритетом для організацій будь-якого розміру. Потенціал цього напрямку лише зростатиме з використанням передових розробок, таких як штучний інтелект, блокчейн, квантові обчислення та інші прогресивні технології.

Компанії, які активно впроваджують новітні досягнення у свої процеси, інвестують в інновації, отримують значну конкурентну перевагу та збільшують свої шанси на успіх у цифрову епоху. На відміну від традиційних бізнесів, які зосереджені на контролі над власністю та засобами виробництва, платформна модель створює цінність завдяки можливості взаємодії між користувачами.

Серед найбільш перспективних технологічних трендів для розвитку інноваційного бізнесу можна виділити наступне:

1. Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML).

Штучний інтелект (Artificial Intelligence, AI) – це спеціалізоване програмне забезпечення, яке для виконання складних завдань імітує когнітивні здібності людини, а саме її здатність навчатися, розмірковувати та аналізувати інформацію. Водночас значна частина завдань штучного інтелекту виконується з допомогою машинного навчання. Машинне навчання (Machine Learning, ML) – це різновид штучного інтелекту, який використовує результати навчання на наборах даних для створення моделей, здатних виконувати складні завдання [5]. Інтелектуальні алгоритми дозволяють бізнесу автоматизувати процеси, аналізувати великі масиви даних та прогнозувати ринкові тренди.

2. Інтернет речей (IoT).

Мережа взаємопов'язаних пристроїв із датчиками та аналітичними модулями відкриває нові можливості для оптимізації бізнесу в реальному часі. Вона дозволяє моніторити процеси, прогнозувати технічне обслуговування обладнання, удосконалювати логістику й покращувати рівень персоналізації послуг для клієнтів.

3. Технологія блокчейн.

Основна перевага блокчейну полягає в забезпеченні прозорості, безпеки й достовірності даних завдяки незмінності записів у системі. Ця технологія знаходить застосування у фінансових транзакціях, управлінні доступом до даних, перевірці відповідності послуг стандартам і виконанні смарт-контрактів без посередників [6].

4. Розвиток FinTech-рішень.

Фінансові технології кардинально змінили підхід до управління фінансами, пропонуючи цифрові платформи для мобільних платежів, онлайн-банкінгу, альтернативного кредитування та автоматизованих фінансових послуг. Використання FinTech сприяє підвищенню фінансової доступності та ефективнішій організації бізнес-операцій.

5. Модель спільного споживання (шерингова економіка).

Шерингова економіка є сучасною економічною моделлю, що ґрунтується на одноранговій взаємодії (P2P). Вона передбачає спільне використання чи доступ до товарів і послуг зазвичай через спеціалізовані онлайн-платформи. Однією з основних переваг цієї моделі стало надання можливості споживачам безпосередньо обмінюватися послугами чи товарами без участі великих посередників. Цього вдалося досягти завдяки застосуванню IT-рішень та аналізу великих даних – цифрових додатків або децентралізованих платформ, які забезпечують доступ до інформації про товари та послуги. Особливо важливим аспектом для малого та середнього бізнесу є легкий доступ до глобального ринку, що значно стимулює популярність цієї економічної моделі [7].

Ці технологічні новації мають значний вплив на конкурентоспроможність інноваційних компаній, зокрема завдяки:

- оптимізації операційних процесів через автоматизацію і обробку великих масивів даних;
- покращенню взаємодії з клієнтами шляхом персоналізованого підходу та розвитку омніканальних комунікацій;
- створенню нових ринків і бізнес-моделей, заснованих на цифрових технологіях;
- підвищенню доступності ресурсів і послуг, що надає малому та середньому бізнесу можливість конкурувати з великими корпораціями.

Ефективне управління інноваційним бізнесом в контексті цифрової трансформації неможливе без сучасних підходів до управління командами та процесами. Популярною методологією в цьому контексті є Scrum, яка є складовою гнучкої методології Agile. Scrum базується на принципах ітеративної розробки, постійного вдосконалення та скоординованої командної роботи. Цей підхід активно використовується в ІТ-секторі, маркетингових агентствах, цифрових стартапах та інших динамічних галузях, де необхідно швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Більше того, в умовах цифрової економіки все більше компаній адаптують свої бізнес-моделі до нових реалій, впроваджуючи модернізовані інструменти монетизації. Одним із таких нововведень є модель Freemium [8], де базові послуги пропонуються безкоштовно, а додаткові функції доступні за окрему плату. Наприклад, успішні компанії, такі як Spotify та LinkedIn, широко використовують цей підхід: вони залучають широку аудиторію безкоштовними сервісами, а потім пропонують преміум-функції для монетизації певної частини користувачів. Низька вартість розповсюдження цифрових продуктів дозволяє охопити велику цільову аудиторію, що сприяє ефективному масштабуванню бізнесу.

Тому в умовах сучасної цифрової економіки інноваційні компанії мають унікальну можливість використовувати передові технології для зміцнення своїх ринкових позицій, розширення аудиторії та підвищення ефективності. Стратегічне впровадження цифрових рішень стає ключовим фактором успіху та сталого розвитку бізнесу в умовах високої конкуренції.

Висновок

Результати цього дослідження дозволяють нам визначити основні характеристики інноваційного бізнесу в умовах цифрової трансформації економіки та розробити ефективні стратегії його розвитку. Огляд останніх досягнень цифровізації показує, що поєднання таких технологій, як штучний інтелект, Інтернет речей, хмарні сервіси та блокчейн, оптимізує бізнес-моделі, підвищує гнучкість управління та створює умови для персоналізації комунікації з клієнтами. Однак, процес цифрової трансформації водночас посилив конкурентний тиск на ринку, змушуючи компанії швидко адаптуватися до нових викликів та технологічних реалій.

Список використаної літератури

1. Davidson R. The Importance of Digital Transformation for Modern Businesses. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-digital-transformation-modern-businesses-rose-davidson-auh7c> (дата звернення: 10.03.2026)
2. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. URL: <http://orcid.org/10.5281/zenodo.11447985> (дата звернення: 10.03.2026) The Digital Economy. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-economy_929323d1-en.html
3. The Digital Economy. OECD : веб-сайт. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-digital-economy_929323d1-en.html (дата звернення: 10.03.2026).
4. Краус Н. М., Краус К. М., Марченко О. В. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. Ефективна економіка. 2020. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/10.pdf (дата звернення: 10.03.2026)
5. У чому різниця між AI та ML. Компьютерное обозрение : веб-сайт. URL: https://ko.com.ua/u_chomu_riznicya_mizh_ai_ta_ml_148777 (дата звернення: 10.03.2026).
6. Белова І., Гомотюк А., Ярошук О. Цифрова трансформація управлінських та бізнес-процесів в Україні під час воєнного стану. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 1. С. 42–52.
7. Економічна модель спільного споживання (шерингова економіка). Дія.Бізнес : веб-сайт. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneurhandbook/item/ekonomichna_model_spilnogo_spozhyvannya_sheringova_ekonomika (дата звернення: 10.03.2026).
8. Segal T., Kindness D., Perez Y. Freemium: Definition, Examples, and Pros & Cons for Business. Investopedia : веб-сайт. URL: <https://www.investopedia.com/terms/f/freemium.asp> (дата звернення: 10.03.2026).

Ратушняк Ольга Георгіївна — доцентка кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: ratushniak@vntu.edu.ua

Кацага Марія Михайлівна — студентка групи БМ-236, факультет будівництва, цивільної та екологічної інженерії, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: mashakacaga2005@gmail.com

Olga Ratushnyak — docent department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: ratushniak@vntu.edu.ua

Maria Katsaga — student of group BM-23b, Faculty of Construction, Civil and Environmental Engineering, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: mashakacaga2005@gmail.com

В. П. Яновська¹
О. В. Пилипенко²
М. В. Ходаківський³

Маркетинг SaaS-продуктів: аналітичні моделі та метрики управління зростанням

^{1,2} Національний транспортний університет,
³ ТОВ «Макпау» (м. Київ)

Анотація. Розглянуто ключові моделі, аналітичні метрики та інструменти маркетингу цифрових продуктів і SaaS-сервісів, що забезпечують управління підписною економікою, поведінкою користувачів, ефективність залучення клієнтів і стійке зростання цифрових сервісів.

Ключові слова: маркетинг цифрових продуктів; SaaS; підписна модель; маркетингові метрики; поведінка користувачів; когортний аналіз.

SaaS Product Marketing: Analytical Models and Growth Management Metrics

Abstract. The paper considers key models, analytical metrics, and marketing tools for digital products and SaaS services that enable management of the subscription economy, user behaviour, customer acquisition efficiency, and sustainable growth of digital services.

Keywords: digital product marketing; SaaS; subscription model; marketing metrics; user behaviour; cohort analysis.

У сучасному маркетингу цифрових продуктів (особливо SaaS) застосовуються кілька теоретико-методологічних моделей, що допомагають системно аналізувати шлях клієнта, оптимізувати продукт і забезпечувати зростання. Найважливіші з них: Pirate Metrics (AARRR), модель REAN, Jobs-To-Be-Done (JTBD) та Community-Led Growth (CLG).

Pirate Metrics («піратські метрики» від характерного звучання аббревіатури AARRR) – це класична п'яти етапна модель аналізу поведінки клієнтів, запропонована інвестором Д. МакКлюром у 2007 р. Модель групує ключові показники за стадіями життєвого циклу користувача: Acquisition (Залучення) – як користувачі дізнаються про продукт і приходять на сайт або в додаток; Activation (Активація) – перший позитивний досвід; Retention (Утримання) – повернення користувача, повторне використання сервісу; Referral (Реферали) – коли задоволений користувач рекомендує продукт іншим; Revenue (Дохід) – монетизація, коли користувач починає платити за продукт [1].

Ще одним сучасним підходом є модель REAN, що описує повний шлях клієнта від першого контакту до лояльності. Аббревіатура розшифровується як Reach (Охоплення), Engage (Залучення), Activate (Активація), Nurture (Підтримка). Весь цикл REAN спрямований на те, щоб компанія ефективно керувала кожним етапом шляху клієнта, не зупиняючись на конверсії, а продовжуючи роботу над утриманням та повторними продажами [2].

Модель REAN особливо цінна для стратегічного планування діджитал-маркетингу, оскільки забезпечує комплексний погляд: на відміну від традиційних моделей REAN охоплює і постпродажну фазу Nurture (утримання), яка критично важлива для підписних сервісів. Для SaaS-бізнесу застосування REAN означає, що команди маркетингу і супровіду клієнтів працюють спільно: залучають якісну аудиторію, активують її через безкоштовні пробні періоди чи демо, а далі плекають стосунки через навчання, високий рівень сервісу та регулярну комунікацію, підвищуючи довічну цінність клієнта (LTV) [2].

У маркетингу SaaS підхід JTBD допомагає виявити, яку саме проблему клієнт прагне вирішити і які результати для нього важливі. Це впливає на позиціонування продукту і повідомлення в комунікаціях. Застосування JTBD спонукає до інновацій і тоншого сегментування ринку – маркетологи краще розуміють, з ким конкурує їх продукт (це можуть бути й нетипові конкуренти, які виконують ту саму «роботу») і які характеристики справді важливі для користувача. Для SaaS-компаній JTBD став методологічною основою при розробці функціоналу і побудові messaging-стратегії: замість переліку опцій – обіцянка виконати роботу клієнта швидше, дешевше, зручніше [3].

На додачу до Product-Led Growth, багато успішних SaaS-компаній запроваджують підхід Community-Led Growth (CLG) – стратегію, за якою спільнота користувачів стає рушієм зростання.

Сутність CLG полягає у тому, що компанія цілеспрямовано розвиває коло активних користувачів-ентузіастів, які генерують контент, допомагають один одному та популяризують продукт. За визначенням венчурного фонду Bessemer, «спільні риси PLG та CLG – це ефективне bottom-up впровадження; CLG використовує силу людей для прискорення залучення, утримання та залученості клієнтів».

STP-модель (Segmentation, Targeting, Positioning) – це класичний трьох етапний підхід до маркетингу, що фокусується на сегментації ринку, виборі цільових сегментів та позиціонуванні продукту під їх потреби. STP-засади змінюють фокус з продукту на клієнта: замість універсальної пропозиції для всіх ринок освоюється через набір цільових пропозицій, адаптованих під конкретні Jobs-to-be-Done кожного сегменту. Відповідно до принципів STP, для кожного обраного сегменту розробляється окрема маркетингова стратегія (включно з власним «маркетинговим комплексом»), що дає конкурентну перевагу за рахунок більш точного задоволення попиту.

Для сфер послуг та цифрових продуктів (в т. ч. SaaS) класичну модель 4P було розширено до 7P: додано People (персонал та взаємодія з клієнтами), Process (процеси надання послуги) і Physical evidence (фізичні або цифрові атрибути, що підтверджують якість послуги). Запровадження цих трьох компонентів було запропоноване Бумсом і Бітнером у 1981 р. спеціально для маркетингу сервісів, аби врахувати високу роль обслуговування та нематеріальних аспектів у сприйнятті цінності [4].

У цифрових сервісах та підписних моделях SaaS ціноутворення виконує не лише фінансову, а й стратегічну функцію: воно визначає бар'єри входу, керує сегментацією клієнтів, спрямовує їхню поведінку та формує довгострокову рентабельність. На відміну від традиційних товарних ринків, де ціна є разовою транзакцією, у підписних сервісах вона актуалізує повторюваність доходів та LTV-керовану економіку. Підписна модель дозволяє будувати передбачувану виручку (MRR / ARR) та орієнтуватися на довгострокову цінність клієнта (LTV), що є ключовим принципом SaaS-економіки.

Економічна ефективність SaaS-моделі значною мірою залежить від того, наскільки успішно компанія поєднує механізми монетизації (subscription, usage-based, freemium) з управлінням продуктовим досвідом, утриманням клієнтів і розвитком сервісної складової. Таким чином, ціноутворення в IT-продуктах є не лише фінансовою операцією, а елементом стратегічної системи, що об'єднує маркетингові, продуктові та операційні рішення [5].

В управлінні SaaS-бізнесом ключовим завданням є контроль операційних метрик, що відображають як ефективність залучення нових клієнтів, так і їхню довгострокову економічну цінність для компанії [5].

Однією з основних метрик є CAC (Customer Acquisition Cost) – показник вартості залучення клієнта, який розраховується як сукупні витрати на маркетинг та збут, поділені на кількість нових клієнтів за певний період [5]. CAC використовується для оцінки ROI маркетингових активностей: низький CAC свідчить про ефективні канали залучення, тоді як високий – може сигналізувати про перевитрати або некоректний вибір аудиторії.

Комплементарною метрикою є LTV (Lifetime Value) – інтегральний показник, що відображає сукупний дохід, який компанія очікує отримати в розрахунку на одного клієнта (в середньому) за весь період його активної взаємодії з продуктом [5].

У підписних бізнес-моделях LTV є критично важливим показником, оскільки дає змогу оцінити стабільність та перспективність грошового потоку. Взаємозв'язок метрик формалізується через співвідношення $LTV:CAC$, що широко застосовується як базовий індикатор економічної життєздатності SaaS-компанії. В індустрії вважається, що здорове співвідношення $LTV:CAC$ становить не менше ніж 3:1, тобто клієнт має приносити утрічі більше доходу, ніж коштує його залучення.

Таким чином, оптимальна динаміка CAC разом із високим LTV визначають стійкість та прибутковість SaaS-бізнесу.

CAC Payback Period – ключова метрика SaaS-економіки, що показує, скільки часу необхідно, аби валовий дохід від одного клієнта (в середньому) повністю компенсував витрати на його залучення.

Профільні індустріальні огляди показують, що компанії з PLG-стратегією (Product-Led Growth) частіше досягають коротшого CAC Payback завдяки високій частці органічного трафіку та швидкій активації користувачів, тоді як sales-led моделі демонструють триваліші цикли монетизації через більшу роль персональних продажів [6].

З позиції фінансових інвесторів, CAC Payback є одним із найважливіших показників unit economics. Девід Скок зазначає, що компанії, які демонструють стабільний CAC Payback ≤ 12 місяців та позитивну динаміку NRR, оцінюються значно вище, оскільки вважаються здатними до капітал-ефективного зростання на конкурентному ринку [5].

Когортний аналіз є фундаментальним методом аналітики в бізнес-моделях, що передбачають повторювані взаємодії користувачів із продуктом, зокрема у SaaS-секторі. Його суть полягає у групуванні користувачів за певною спільною ознакою – найчастіше часом першої взаємодії (acquisition date) – та подальшому відстеженні їхньої поведінки в часовому розрізі. Це дозволяє уникнути спотворення середніх значень та натомість аналізувати патерни зміни активності та участі клієнтів у продукті, які відображаються по-різному для різних когорт.

Згідно з методологією CFI, когортний аналіз передбачає поділ користувачів на групи за спільним атрибутом та подальше вимірювання ключових метрик – утримання, монетизації, активності – для кожної з них у фіксовані часові періоди. Це дозволяє оцінити, чи поведуться нові користувачі краще або гірше від попередніх когорт, а також зрозуміти, як зміни у продукті або маркетингу вплинули на поведінку певних груп.

Визначення внеску маркетингових каналів у цифровому середовищі розуміється як аналітичний процес, за допомогою якого компанія встановлює роль окремих точок контакту (каналів, кампаній, креативів) у досягненні цільової дії – реєстрації, покупки, продовження підписки тощо [32]. По суті, такий аналіз відповідає на запитання, «які саме взаємодії з користувачем реально призвели до конверсії», і таким чином поєднує тактичні показники кампаній (кліки, покази) з фінансовими метриками на кшталт CAC, LTV і CAC PP.

Для зростання SaaS-бізнесу (бізнесу на основі підписки) недостатньо правильної продуктової моделі (PLG, CLG) та збалансованої юніт-економіки. Не менш важливою є побудова системи каналів залучення й утримання користувачів, інтегрованої з воронками AARRR та REAN. У сучасному цифровому маркетингу традиційно виділяють власні (owned), платні (paid) та напрацьовні / набуті (earned) медіа; їхнє поєднання формує «омніканальний» маркетинговий комплекс, де контент, реклама та спільноти працюють на спільні цілі: залучення, активації, утримання та розширення клієнтської бази.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McClure, D. Startup Metrics for Pirates (Long Version). SlideShare, 2007. URL: <https://www.slideshare.net/slideshow/startup-metrics-for-pirates-long-version/89026#2> (дата звернення: 01.03.2026).
2. Storm ID. REAN Framework: Reach, Engage, Activate, Nurture. Author: Xavier Blanc. Digital Marketing Whitepaper, Storm ID, Edinburgh, 2009. URL: <https://stormid.com/blog/the-rean-model-flexible-approach-to-digital-strategy-modelling/> (дата звернення: 01.03.2026).
3. Christensen Institute. Jobs to Be Done Theory. URL: <https://www.christenseninstitute.org/theory/jobs-to-be-done/> (дата звернення: 03.03.2026).
4. Booms B. H., Bitner M. J. Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms // Donnelly J. H., George W. R. (eds.). Marketing of Services. Chicago: American Marketing Association, 1981. P. 47–51.
5. Skok, D. SaaS Metrics 2.0 – A Guide to Measuring and Improving What Matters. URL: <https://www.forentrepreneurs.com/saas-metrics-2/> (дата звернення: 10.03.2026).
6. OpenView. Product-Led Growth Playbook. URL: <https://openviewpartners.com/wp-content/uploads/2018/07/OpenView-Product-Led-Growth-Playbook.pdf> (дата звернення: 02.03.2026).

Яновська Вікторія Петрівна, д-р екон. наук, професор, зав. каф. економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Національний транспортний університет, м. Київ

Yanovska Viktoriia, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics, Marketing and Business Administration, National Transport University, Kyiv

Пилипенко Олена Віталіївна, канд. екон. наук, доцент, доцент каф. економіки, маркетингу та бізнес-адміністрування, Національний транспортний університет, м. Київ, OVPylypenko2@gmail.com

Pylypenko Olena, Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor, Department of Economics, Marketing and Business Administration, National Transport University, Kyiv, OVPylypenko2@gmail.com

Ходаківський Максим Вячеславович, магістр маркетингу, провідний фахівець ТОВ «МакПау», м. Київ.

Khodakivskyi Maksym, Master of Marketing, Leading Specialist, LLC “MacPaw”, Kyiv

Технологічний суверенітет як основа економічної безпеки України

¹ Київський інститут бізнесу та технологій, Україна
Зеленогурський Університет, Польща,

² Київський інститут бізнесу та технологій, Україна,
Державний податковий університет, Україна

Анотація. В умовах геополітичної нестабільності та війни, технологічний суверенітет стає стратегічним фундаментом економічної безпеки України, визначаючи її здатність до національного виживання та стійкого відновлення. Технологічний суверенітет являє собою здатність держави контролювати критичні технологічні залежності в інфраструктурі, ланцюгах постачання та потоках даних, перетворюючи внутрішній інноваційний потенціал на реальну економічну автономію. Досягнення такої самодостатності потребує системних інституційних реформ, інтенсифікації НДДКР та інтеграції в європейські інноваційні екосистеми для подолання структурної вразливості та зміцнення конкурентоспроможності країни на світовому ринку.

Ключові слова: технологічний суверенітет; безпека; економіка; ефективність; промисловість; оборона.

Technological sovereignty as the foundation of Ukraine's economic security

Abstract. In the context of geopolitical instability and war, technological sovereignty is becoming a strategic cornerstone of Ukraine's economic security, determining its capacity for national survival and sustainable recovery. Technological sovereignty represents a state's ability to control critical technological dependencies in infrastructure, supply chains and data flows, transforming domestic innovation potential into real economic autonomy. Achieving such self-sufficiency requires systemic institutional reforms, intensified R&D and integration into European innovation ecosystems to overcome structural vulnerabilities and strengthen the country's competitiveness in the global market.

Keywords: technological sovereignty; security; economy; efficiency; industry; defence.

У ХХІ столітті здатність держави створювати, управляти та захищати власні технологічні активи стала визначальним показником її економічної безпеки та геополітичного впливу. У міру посилення геополітичної нестабільності та глобальної конкуренції навколо цифрової трансформації, інноваційних екосистем та критичної інфраструктури країни, що не мають технологічної автономії, дедалі частіше стикаються зі стратегічною вразливістю. Особливо в умовах повномасштабної війни питання технологічного суверенітету стає критичним для України, оскільки технологічна стійкість є основою оборонного потенціалу, економічного відновлення та ефективної інтеграції в європейський цифровий простір.

Економічна безпека України нерозривно пов'язана з її здатністю розвивати та контролювати ключові технологічні компетенції, починаючи від інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та систем кібербезпеки та закінчуючи інноваційними можливостями та високодохідними цифровими галузями. Триваюча війна викрила структурні залежності, застарілу інфраструктуру та обмежене вітчизняне технологічне виробництво, підкресливши нагальну потребу в оцінці та посиленні технологічного суверенітету України як основи національної стійкості. Стратегічне бачення, викладене в Європейській стратегії економічної безпеки, підкреслює необхідність зменшення зовнішньої залежності та зміцнення внутрішнього потенціалу в критичних секторах, таких як енергетика, сировина та передові технології [1]. Хоча ця рамка адаптована до ЄС, її актуальність виходить далеко за його межі, зокрема для країн-партнерів, які переживають структурну трансформацію та стикаються із загрозами безпеці. У випадку України, яка бореться з подвійним викликом військового опору та територіальної цілісності, прискореної інтеграції в європейську економіку та цифровий простір, концепція технологічного суверенітету стає центральним стовпом національної стійкості.

Основою технологічного суверенітету країни є розвиток внутрішнього потенціалу у критично важливих технологіях та інфраструктурі з метою зменшення залежності від іноземних джерел. Ефективна реалізація цієї мети вимагає скоординованої державної політики, інвестицій у наукові

дослідження та розробки, захисту інтелектуальної власності та дотримання міжнародних стандартів. Крім того, інтеграція України в європейські та глобальні інноваційні екосистеми створює як можливості, так і виклики. З одного боку, доступ до програм та мереж ЄС може прискорити передачу знань, розвиток інфраструктури та мобільність талантів. З іншого боку, досягнення справжньої технологічної автономії вимагає цілеспрямованих зусиль у сфері нарощування потенціалу, інституційних реформ та розвитку державно-приватних партнерств.

Технологічний суверенітет став центральною темою сучасних наукових досліджень. У цьому контексті Робертс та ін. [2, 3, 4] дослідили концептуальну еволюцію цифрового суверенітету та його варіації в різних юрисдикціях, продемонструвавши, як держави впроваджують різні моделі управління у відповідь на геополітичний та технологічний тиск. Автори розробили типологію термінів, пов'язаних із суверенітетом, і, розглядаючи питання крізь призму надійного управління [5, 6], запропонували нормативну основу для оцінки ефективності та адаптивності національних стратегій у цифровій сфері.

Fratini et al. [7] провели комплексний описовий аналіз та критичну оцінку існуючих моделей цифрового суверенітету в різних країнах. Автори систематизували різні національні підходи, визначили ключові концептуальні відмінності (наприклад, між цифровим, кібер- та суверенітетом даних) та оцінили ці рамки через призму порівняльного управління. Їхнє дослідження робить внесок у цю галузь, пропонуючи абстрактну типологію моделей цифрового суверенітету та висувуючи нормативні критерії для оцінки їхньої ефективності, легітимності та адаптивності в умовах цифрової трансформації та глобальної взаємозалежності.

Ушенко та ін. [8] підкреслюють важливість адаптивних стратегій для стійкості бізнесу в умовах глобальних фінансових потрясінь, включаючи інноваційне управління ризиками та цифрову трансформацію – обидва ці елементи є критично важливими складовими національної технологічної самодостатності. Тим часом Гурочкіна та ін. [9] досліджують роль зовнішньоекономічної політики у формуванні економічної безпеки, підкреслюючи вплив зовнішніх залежностей та необхідність внутрішніх технологічних і регуляторних можливостей. Зазначені дослідження підкреслюють необхідність узгодження економічної та промислової політики з метою зміцнення технологічного суверенітету як основи довгострокової безпеки та конкурентоспроможності.

Технологічний суверенітет як динамічна властивість національної системи забезпечує стратегічний контроль над технологічними обмеженнями (залежністю, стандартами та зовнішніми вузькими місцями) та гарантує перетворення знань та інфраструктури на виробничий потенціал, інноваційні результати та суспільне поширення – тим самим – підтримуючи економічну безпеку в умовах геополітичної невизначеності. Технологічний суверенітет означає інституційно обґрунтовану здатність держави та її економіки виявляти, управляти та зменшувати критичні технологічні залежності – включаючи ті, що вбудовані в інфраструктуру, потоки даних, платформи та ланцюги постачання – одночасно забезпечуючи, щоб внутрішні можливості могли масштабуватися та перетворюватися на економічну безпеку, а не залишатися прихованими або захопленими ззовні.

Сучасний науковий дискурс ще більше підкреслює центральну роль технологічного суверенітету, висвітлюючи різноманітні моделі управління, політичні рамки та необхідність адаптивних стратегій. У сукупності ці перспективи підкріплюють необхідність для України надати пріоритет технологічній самодостатності як основі сталого відновлення, національної конкурентоспроможності та довгострокової безпеки.

Аналіз наукової літератури свідчить про різноманітність методів, які використовуються для реалізації та оцінки технологічного суверенітету. Наприклад, Робертс та ін. [2-4] та Фратіні та ін. [7] наголошують на неоднорідності національних підходів, виділяючи моделі, що варіюються від централізованого державного контролю (наприклад, Китай) до регуляторних та правових рамок (наприклад, Європейський Союз). Дослідження підтверджують, що універсальної моделі не існує, і що кожна система управління відображає специфічний політичний, економічний та інституційний контекст. Міжнародні рейтинги та індекси – такі як Глобальний індекс інновацій, Індекс мережевої готовності та Індекс цифрової економіки та суспільства – є корисними інструментами для вимірювання прогресу країни у забезпеченні її технологічного суверенітету. Позиціонування України в цих рейтингах підкреслює як існуючі виклики, так і потенційні напрямки зростання.

Підводячи підсумки зазначимо, що для України технологічний суверенітет постає не лише як питання економічної конкурентоспроможності, а й як елемент національного виживання та стратегічної автономії, особливо в умовах війни. Розвиток внутрішнього потенціалу в галузі

критичної інфраструктури та інновацій є надзвичайно важливим для зменшення залежності та посилення національного контролю над технологічними процесами. Вважаємо, що майбутні стратегії повинні надавати пріоритет інвестиціям у дослідження та розробки, інноваційні екосистеми та безпечну цифрову інфраструктуру. Лише завдяки збалансованому поєднанню політики, інституційних реформ та міжнародної співпраці можна досягти стійкої технологічної незалежності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. European Economic Security Strategy. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52023JC0020&qid=1687525961309>
2. Roberts, H. (2024). Digital sovereignty: A normative approach. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4699167>
3. Roberts, H., Cows, J., Casolari, F., Morley, J., Taddeo, M., & Floridi, L. (2021). Safeguarding European values with digital sovereignty: An analysis of statements and policies. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3937345>
4. Roberts, H., Hine, E., & Floridi, L. (2023). Digital sovereignty, digital expansionism, and the prospects for global AI Governance. In M. Timoteo, B. Verri, & R. Nanni (Eds.), *Quo Vadis, Sovereignty?* (Vol. 154, pp. 51–75).
5. Ansell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2023). Public administration and politics meet turbulence: The search for robust governance responses. *Public Administration*, 101(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/padm.12874> Philosophical Studies Series. Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-41566-1_4
6. Ansell, C., Sørensen, E., Torfing, J., & Trondal, J. (2024). Robust governance in turbulent times, *Elements in Public Policy*. <https://www.cambridge.org/core/elements/robust-governance-in-turbulent-times/AB44DBE9AA636390EC114E8A428BF188>
7. Fratini, S., Hine, E., Novelli, C. *et al.* Digital Sovereignty: A Descriptive Analysis and a Critical Evaluation of Existing Models. *DISO* 3, 59 (2024). <https://doi.org/10.1007/s44206-024-00146-7>
8. Ushenko, N., Likhonosova, G., Zahariev, A., Shaulska, L., Kasey, M., Hurochkina, V. (2023). Strategies for strengthening the economic security of business: taking into account the conditions of global financial challenges. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(53), 300–317. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.6.53.2023.4178>
9. Hurochkina, V., Nahaieva, O., Rymar, O., Chorny, O., Makhanets, L., & Shyshpanova, N. (2021). Foreign state economic policy in the context of economic security. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(3), 1–14. <https://www.abacademics.org/journals/month-march-year-2021-vol-24-issue-3-journal-jmids-past-issue.html>.

Гурочкіна Вікторія Вікторівна

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та підприємництва, Київський інститут бізнесу та технологій, Київ, viktoriav2005@ukr.net

Панасенко Ганна Олександрівна

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та підприємництва, Київський інститут бізнесу та технологій, Київ

ЦИФРОВА ВАРТІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АКТИВ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ЕКОСИСТЕМ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті досліджується цифрова вартість як самостійна категорія в агропродовольчих екосистемах. На основі синтезу сучасної літератури запропоновано багаторівневу концептуальну модель, що пов'язує генерацію цифрової вартості з архітектурою бізнес-моделі агропродовольчих компаній. Визначено чотири типи цифрової вартості — операційну, стратегічну, екосистемну та репутаційну — і розкрито механізми їх формування. Результати дослідження мають як теоретичне значення для концептуалізації цифрової вартості, так і практичне — для стратегічного управління агропродовольчими підприємствами в умовах цифровізації.

Ключові слова: цифрова вартість, агропродовольча екосистема, цифровізація, бізнес-модель, агрохолдинги, точне землеробство, монетизація даних, стратегічні активи

Abstract

This paper examines digital value as a distinct strategic category within agri-food ecosystems. Drawing on a synthesis of contemporary literature, a multi-level conceptual model is proposed that links digital value generation to the business model architecture of agri-food companies. Four types of digital value are identified — operational, strategic, ecosystem, and reputational — and the mechanisms underlying their formation are elaborated. The findings carry both theoretical implications for the conceptualisation of digital value and practical relevance for the strategic management of agri-food enterprises in the context of digitalisation.

Keywords: digital value, agri-food ecosystem, digitalisation, business model, agroholdings, precision agriculture, data monetisation, strategic assets.

Вступ

Цифрові технології докорінно трансформують агропродовольчий ланцюжок цінності. На відміну від попередніх аграрних революцій, що розгорталися переважно на рівні фермерського господарства, сучасна цифрова революція поширюється одночасно в численних вузлах харчового ланцюга, спираючись на здатність збирати, обробляти та аналізувати масиви машинозчитуваних даних. За прогнозами, до 2035 року типове фермерське господарство генеруватиме понад чотири мільйони точок даних на добу, що формує безпрецедентний потенціал для вилучення цінності з агрономічної інформації [1; 2].

Попри стрімкий розвиток цієї сфери, розуміння того, як відбувається сприйняття та реалізація процесу формування вартості даних у сільському господарстві, залишається суттєво неповним. Переважна більшість наявної літератури розглядає цифровізацію як процес — цифрову трансформацію — не досліджуючи цифрову вартість як самостійний вимірюваний результат поряд із традиційними її формами: економічними, соціальними та екологічними. Ця концептуальна прогалина особливо відчутна в контексті агропродовольчих екосистем ринків, що розвиваються, зокрема, в Україні, де великі агрохолдинги активно впроваджують цифрові рішення, однак концептуалізація та вимірювання результатуючої цифрової вартості залишаються недостатньо розробленими [1].

Метою цього дослідження є розробка концептуальної бази для осмислення та вимірювання цифрової вартості в агропродовольчому секторі — через теоретичне визначення цього поняття, встановлення його зв'язку з компонентами бізнес-моделі та емпіричну верифікацію на матеріалі українських агрохолдингів.

Актуальність цього дослідження зумовлена поєднанням глобальних і національних факторів. На глобальному рівні визначальну роль відіграє вибуховий розвиток штучного інтелекту в сільському господарстві: за прогнозами, відповідний ринок зросте з 2,8 млрд дол. США у 2025 році до 8,5 млрд дол. у 2030 році, демонструючи сукупний річний темп приросту на рівні 25,1% [4]. На регуляторному

рівні ЄС посилює вимоги щодо цифрової інфраструктури в рамках CAP 2023–2027, а Зона вільної торгівлі між ЄС та Україною, що набула чинності у жовтні 2025 року, створює додаткові інституційні стимули для цифровізації агропродовольчого сектору [5; 6].

На національному рівні Стратегія розвитку інновацій України до 2030 року визначає AgroTech пріоритетним напрямом розвитку; водночас оцифрованим залишається лише 35% вітчизняного сільського господарства [6], що свідчить про значний невикористаний потенціал. Окремим чинником, що набуває дедалі більшої ваги, є структурна необхідність, зумовлена воєнним часом: втрата 18% сільськогосподарських угідь, понад 156 000 кв. км замінованих територій і масштабні втрати робочої сили об'єктивно прискорюють попит на цифрові рішення в галузі [8; 9].

Нарешті, на теоретичному рівні зберігається помітна прогалина в літературі: публікацій, які концептуалізують «цифрову вартість» як окрему вимірювану категорію саме в агропродовольчій сфері, вкрай мало [1], що додатково обґрунтовує актуальність пропонованого дослідження.

Результати дослідження

Цифрова вартість — це сукупність економічних переваг і корисності, що виникають унаслідок використання цифрових активів: продуктів, послуг і даних. В агропродовольчому контексті вона охоплює два взаємопов'язані виміри — функціональний і символічний. Перший відображає відчутні покращення продуктивності, операційної ефективності та якості прийняття рішень; другий — зміцнення репутації, ринкового позиціонування та довіри стейкхолдерів [1; 9].

Ключове спостереження сучасної літератури полягає в тому, що агрономічні дані, на відміну від традиційних сільськогосподарських активів, не знецінюються з часом, а мають динамічну і кумулятивну природу: у міру накопичення, обробки, спільного використання та повторного застосування їхня корисність — і, відповідно, вартість — зростає. Така властивість принципово відрізняє цифрову вартість від вартості матеріальних активів і має суттєві імплікації для проєктування бізнес-моделей агропродовольчих компаній [1].

Uyar et al. (2024) [1], адаптуючи стратегічну рамку створення бізнес-вартості Grover et al. (2018), виокремлюють шість ключових механізмів, через які агрономічні дані формують вартість (табл. 1):

Таблиця 1. Механізми створення вартості сільськогосподарськими даними

Механізм	Опис	Застосування в агропродовольчій сфері
Прозорість і доступ	Забезпечення доступності даних в усьому ланцюжку цінності	Блокчейн для відстежуваності, прозорість ланцюжка постачання
Відкриття та експериментування	Розробка нових методів завдяки повторному використанню даних	Агрономічні НДДКР, нові практики управління посівами
Прогнозування та оптимізація	Прогностика та оптимізація ресурсів	Прогнозування врожайності, планування з урахуванням погоди, точне землеробство
Кастомізація та таргетування	Адаптація рішень до конкретних умов	Персоналізовані рекомендації щодо насіння/добрив
Навчання та краудсорсинг	Використання колективних знань	Об'єднання даних ферм, колаборативні платформи
Моніторинг і адаптація	Безперервний нагляд у режимі реального часу на базі IoT	Датчики ґрунту, дронів спостереження, автоматизовані сповіщення

Зазначені механізми спрямовані на досягнення чотирьох ключових результатів: підвищення організаційної ефективності (зафіксовано у 85% проаналізованих статей), вдосконалення бізнес-процесів (77%), інновації продуктів і послуг, а також збагачення споживчого та ринкового досвіду. У

своїй сукупності механізми та цільові результати формують той вплив, який і становить вартість даних [1].

Hackfort, Marquis та Bronson (2024) виокремлюють три корпоративні стратегії, за допомогою яких агробізнес перетворює сільськогосподарські дані на економічну вартість [7; 8].

Перша — закріплення відносин і залежності — передбачає використання даних для утримання фермерів у довгострокових відносинах із конкретними компаніями через власні платформи та умови надання послуг. Друга — ціноутворення та обмін даними — полягає у застосуванні аналітики великих даних для ринкового ціноутворення, хеджування ризиків і вилучення прибутку з агрегованих масивів інформації. Третя — розробка продуктів і таргетований маркетинг — охоплює внутрішнє використання даних на рівні ферм для проведення НДДКР та реалізації персоналізованих маркетингових стратегій.

Ці стратегії мають далекосяжні наслідки: сільськогосподарські дані набувають статусу нематеріального активу, що генерує дохід для тих суб'єктів, які контролюють значні масиви даних і володіють потужностями для їх обробки. Відтак центр ваги зміщується від права власності на дані до права власності на вартість, похідну від цих даних, — що принципово переосмислює питання розподілу економічних вигод у ланцюжку цінності [1; 11].

Kovalova, Valentinov та Gagalyuk (2025) [9] пропонують концептуальну модель спеціально для українських агрохолдингів, засновану на теорії стейкхолдерів. Вони виокремлюють чотири компоненти стейкхолдерської взаємодії, що уможливлється цифровими технологіями (табл. 2).

Таблиця 2. Компоненти стейкхолдерської взаємодії

Рівень стейкхолдерів	Створення вартості	Легітимність
Первинні стейкхолдери	Спільне створення вартості: цифрове навчання персоналу, ко-інновації з постачальниками	Операційна легітимність: етичні трудові практики, прозорі ланцюжки постачання за допомогою ЦТ
Вторинні стейкхолдери	Соціальне створення вартості: університетські партнерства, програми розвитку громад	Соціальна легітимність: філантропія, ESG-прозорість, КСВ-ініціативи

Стосовно первинних стейкхолдерів, рамка охоплює два виміри. У площині створення вартості цифрові технології сприяють спільному створенню вартості — через цифрове навчання персоналу та ко-інновації з постачальниками. У площині легітимності йдеться про операційну легітимність, що досягається завдяки етичним трудовим практикам і прозорим ланцюжкам постачання, забезпеченим цифровими технологіями.

Щодо вторинних стейкхолдерів, створення вартості набуває соціального характеру та реалізується через університетські партнерства й програми розвитку громад. Відповідний вимір легітимності — соціальна легітимність — формується за допомогою філантропії, ESG-прозорості та КСВ-ініціатив.

Таким чином, запропонована концептуальна модель розглядає цифрові технології не лише як інструмент підвищення операційної ефективності, а й як механізм конструювання інституційної довіри на різних рівнях стейкхолдерської взаємодії.

Емпіричний аналіз компаній Grain Alliance, Continental Farmers Group та Астарті та ін. [9] засвідчує, що близько третини агрохолдингів України впроваджують технології з високим рівнем цифровізації, тоді як 60–70% застосовують цифрові інструменти для моніторингу паливних витрат і диференційованого внесення засобів захисту рослин.

Принципово важливим висновком цієї рамки є переосмислення ролі вторинних стейкхолдерів: вони постають не лише як об'єкти легітимізаційних зусиль компанії, а й як

активні співтворці цифрової вартості. Це підтверджується, зокрема, практикою надання малим фермерам — включно з прямими конкурентами — доступу до платформ управління земельними ресурсами, а також реалізацією програм цифрової грамотності для місцевих громад [12]. Таким чином, цифрова вартість набуває мережевого характеру, виходячи за межі окремого підприємства й поширюючись на ширший агроєкосистемний контекст.

Теорія інновацій бізнес-моделей (ІБМ) є концептуальним містком між створенням цифрової вартості та корпоративною стратегією. Mancuso, Messeni Petruzzelli та Panniello (2023) демонструють, що цифрові технології перебудовують одночасно механізми створення вартості — способи її генерування компанією — та механізми її привласнення — способи акумулювання відповідних результатів. Проведений авторами аналіз виявляє три послідовні фази цифрових ІБМ в агропродовольчій сфері: антикризова реакція, конкурентне перепозиціонування та стратегічна трансформація [11; 12].

Додаткову перспективу пропонують дослідження бізнес-моделей з цифровою підтримкою для сталого розвитку у європейських агропродовольчих проєктах. Вони формують типологію моделей привласнення вартості та доводять, що вибір початкової моделі привласнення безпосередньо визначає масштаб кінцевого впливу. Ключовий висновок цього напрямку досліджень полягає в тому, що цифрові технології мають бути інтегровані в бізнес-моделі, які дозволяють партнерам привласнювати економічну вартість через спільне генерування екологічних переваг.

Дата-орієнтовані екосистемні бізнес-моделі в сільському господарстві охоплюють три категорії: технологічно орієнтовані моделі, моделі інтеграції ланцюжка цінності та моделі управління даними. Кожна з них демонструє специфічні конфігурації застосування цифрових технологій, що створюють сільськогосподарську вартість і водночас сприяють досягненню цілей сталого розвитку — втілюючи так званий «подвійний перехід» цифровізації та сталості [1].

На основі проаналізованої літератури у цьому дослідженні пропонується багаторівнева концептуальна модель, що встановлює зв'язок між генерацією цифрової вартості та архітектурою бізнес-моделі в агропродовольчих екосистемах.

Рівень 1 — Цифрові ресурси та можливості. Основу концепції становлять цифрові технології, що розгортаються агропродовольчими компаніями, — IoT-датчики, супутникові знімки, алгоритми ШІ та машинного навчання, ERP-системи, дрони, цифрові платформи, — а також масиви даних, які вони генерують: структурованих, напівструктурованих і неструктурованих [1].

Рівень 2 — Механізми створення вартості. Шість механізмів — прозорість і доступ, відкриття та експериментування, прогнозування й оптимізація, кастомізація та таргетування, навчання і краудсорсинг, моніторинг і адаптація — перетворюють первинні цифрові ресурси на дієву вартість через чотири цільові сфери: організаційну ефективність, вдосконалення процесів, інновації продуктів і послуг та ринковий досвід [1].

Рівень 3 — Типологія цифрової вартості. Цифрова вартість виявляється в чотирьох взаємопов'язаних вимірах. Операційна цифрова вартість охоплює скорочення витрат, підвищення ефективності та оптимізацію врожайності й має функціональний характер. Стратегічна цифрова вартість включає нові джерела доходу, конкурентну перевагу та дата-активи — також функціонального типу. Екосистемна цифрова вартість поєднує функціональний і символічний виміри, реалізуючись через спільну вартість у мережах стейкхолдерів та платформні ефекти. Репутаційна цифрова вартість, що є суто символічною, формується через ESG-позиціонування, довіру інвесторів і ринкову довіру.

Рівень 4 — Інтеграція в бізнес-модель. Цифрова вартість живить і трансформує чотири компоненти бізнес-моделі (адаптовано за Osterwalder та Teese). Ціннісна пропозиція збагачується завдяки персоналізації на основі даних, відстежуваності та ESG-атестації. Створення вартості трансформується через ШІ-операції, точне землеробство й автоматизоване

прийняття рішень. Постачання вартості перебудовується цифровими платформами, смарт-логістикою та прямими каналами до споживача. Привласнення вартості розширюється завдяки монетизації даних, платформній економіці та управлінню екосистемами.

Рівень 5 — Масштабування та вплив. Цифрова вартість уможливорює непропорційне масштабування, за якого окремі елементи бізнес-моделі зростають швидше за витрати. Це породжує петлю зворотного зв'язку: масштабування генерує більше даних, що збільшує цифрову вартість і, своєю чергою, уможливорює подальше масштабування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Uyar A., Karaca S.S., Schneider G. Data value creation in agriculture: A review. Computers and Electronics in Agriculture. 2024. URL: <https://entrustdn.eu/wp-content/uploads/2024/11/Data-value-creation-in-agriculture-A-review.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).
2. World Bank. What's Cooking: Digital Transformation of the Agrifood System. Washington, DC, 2021. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e9b250b5-f560-523a-9328-ec90e8b2a29a> (дата звернення: 09.03.2026).
3. BCC Research. AI in Agriculture Market to Reach \$8.5 Billion by 2030. 2025. URL: <https://www.mexc.com/en-NG/news/381961> (дата звернення: 11.03.2026).
4. Assessing digitalisation under the CAP Strategic Plans : thematic report / EU CAP Network, European Evaluation Helpdesk for the CAP. Brussels : EU CAP Network, 2025. 88 p. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/publications/assessing-digitalisation-under-cap-strategic-plans_en (дата звернення: 11.03.2026).
5. Nivievskiy O. Integrating Ukraine into the EU Single Food Market: Navigating the Common Market Organisation Framework : Agro Policy Report APD/APB/06/2025. Kyiv : APD Ukraine, 2025. 64 p. URL: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/APD_Bericht_ENG_ON_final.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
6. WIN WIN. Ukrainian Global Innovation Strategy Until 2030: AgroTech Sector. Kyiv : Ministry of Digital Transformation of Ukraine, 2024. 32 p. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/ENG_AgroTech.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
7. Hackfort S., Marquis S., Bronson K. Harvesting value: Corporate strategies of data assetization in agriculture and their socio-ecological implications. Big Data & Society. 2024. Vol. 11, No. 1. Article 20539517241234279. DOI: 10.1177/20539517241234279. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20539517241234279> (дата звернення: 11.03.2026).
8. Hackfort S., Marquis S., Bronson K. Harvesting value: Corporate strategies of data assetization in agriculture and their socio-ecological implications. Big Data & Society. 2024. Vol. 11, No. 1. Article 20539517241234279. DOI: 10.1177/20539517241234279. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/20539517241234279> (електрон. версія, Sage Journals; дата звернення: 11.03.2026).
9. Kovalova M., Valentinov V., Gagalyuk T. Insights from stakeholder collaborations of Ukrainian agroholdings. DNB Working Paper Series. Amsterdam : De Nederlandsche Bank, 2025.
10. Mancuso I., Messeni Petruzzelli A., Panniello U. Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. PLOS ONE. 2023. Vol. 18, No. 2. e0280591. DOI: 10.1371/journal.pone.0280591. URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0280591> (дата звернення: 11.03.2026).
11. Mancuso I., Messeni Petruzzelli A., Panniello U. Innovating agri-food business models after the Covid-19 pandemic: The impact of digital technologies on the value creation and value capture mechanisms. PLOS ONE. 2023. Vol. 18, No. 2. e0280591. PMC. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9925419/> (дата звернення: 11.03.2026).

12. Kerstens A., Gilsing R.A.M., Bidmon C.M., Ciulli F., Teichert F. Laying the foundation: Value capture in collaborative, digitally-enabled business models for sustainability. *Technological Forecasting and Social Change*. 2025. Vol. 217. Article 122196. DOI: 10.1016/j.techfore.2025.122196. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162525001969> (дата звернення: 11.03.2026).

13. Kerstens A., Gilsing R.A.M., Bidmon C.M., Ciulli F., Teichert F. Laying the foundation: Value capture in collaborative, digitally-enabled business models for sustainability. *Tilburg University Research Portal*. 2025. Електрон. ресурс. URL: <https://repository.tilburguniversity.edu/items/d29e9ca4-a43a-4292-9ff5-51e715d321e1> (дата звернення: 11.03.2026).

Лілія Миколаївна Благодир – кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та економіки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

Liliia M. Blagodyr — Cand. Sc. (Econ.), Assistant Professor of Management, Marketing and Economics, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: Blagodyr@vntu.edu.ua;

ІНТЕГРАЦІЯ ЧЕРЕЗ ДАНІ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ МЕРЕЖ ДІАСПОРИ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ІТ-ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

¹ Хмельницький національний університет

Анотація: У статті досліджено як цифрові діаспорні мережі та цифрові ідентичності, що ґрунтуються на даних, стають основними механізмами інтеграції переміщених ІТ-фахівців у безкордонну глобальну економіку. Використовуючи цифрові платформи для професійного розвитку, нетворкінгу та соціальної стійкості, ці мігранти не просто виживають в еміграції; вони модернізують українську ІТ-економіку «ззовні», створюючи децентралізовану, життєздатну та транснаціональну економічну модель.

Ключові слова: цифрова діаспора; цифровий кочівник; ІТ-економіка; цифрова ідентичність; мережева інтеграція.

Abstract: The article explores how digital diaspora networks and data-driven digital identities become key mechanisms for integrating displaced IT professionals into the borderless global economy. By leveraging digital platforms for professional development, networking, and social resilience, these migrants do not merely survive in exile; they actively modernize Ukraine's IT economy "from the outside," creating a decentralized, sustainable, and transnational economic model.

Keywords: digital diaspora; digital nomad; IT economy; digital identity; networked integration.

Геополітичні потрясіння в Україні спричинили переосмислення ідентичності біженців у дедалі більш цифровому середовищі. Від лютого 2022 року майже 8 мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами, а ще 7,9 мільйона знайшли притулок за кордоном [1]. Історично подібні масові переміщення призводили до «витоку мізків» та довготривалого економічного занепаду. Водночас довоєнний статус України як регіонального ІТ-центру, де цей сектор формував близько 5% національного ВВП і забезпечував роботою понад 200 000 спеціалістів, створив унікальну цифрову інфраструктуру для стійкості [2]. Перехід понад 70 000 українських ІТ-фахівців на віддалену роботу з країн перебування став прикладом формування «цифрової діаспори» [3]. Це явище означає перехід до роботи, незалежної від географічного розташування, яка забезпечує соціально-економічну безперервність навіть у період глибокої кризи. Таким чином, «вимушений цифровий кочівник» постає як новий соціотехнічний тип мігранта, що характеризується адаптивністю та інноваційністю, використовуючи цифрові канали для подолання кордонів.

Центральна гіпотеза цієї модернізації полягає в тому, що цифрова ідентичність мігранта суттєво впливає на його інтеграцію в ІТ-професію. Вона є багатовимірною та охоплює соціальний, інформаційний, віртуальний і дозвілєвий аспекти [4]. Цифрова ідентичність надає мігрантам інструменти для орієнтації у складній соціокультурній динаміці та дозволяє кидати виклик дискримінаційним або виключаючим цифровим просторам. Для українських ІТ-фахівців цифрові платформи стають ключовим середовищем для розширення професійних контактів у глобальній технологічній спільноті, доступу до інформаційних ресурсів, що сприяють набуттю нових навичок і кар'єрному зростанню, а також формування відчуття приналежності, необхідного для подолання соціально-політичних бар'єрів [5]. Інтеграція у професійне середовище — це не лише питання працевлаштування, а й питання психологічної витривалості. Участь у віртуальних дозвілєвих практиках, таких як онлайн-ігри чи соціальні мережі, допомагає зменшити психологічний тиск, пов'язаний із вимушеним переміщенням. Такі цифрові взаємодії забезпечують «емоційне заземлення» та сприяють формуванню спільноти, що є критично важливим для підтримання високої продуктивності, необхідної в ІТ-секторі. У цьому контексті цифрова ідентичність виступає водночас професійним і психосоціальним якорем, який дозволяє мігрантам зберігати стійкість перед викликами невизначеності.

Модернізація української ІТ-економіки дедалі більше спирається на концепт «мережевої інтеграції», коли участь у професійних спільнотах сприяє не лише кар'єрному розвитку, а й особистому благополуччю мігрантів [6]. Такі спільноти організовують хакатони, навчальні табори з

програмування та технічні семінари, що дозволяють переміщеним фахівцям залишатися обізнаними щодо актуальних тенденцій галузі. Водночас внесок у проекти з відкритим кодом на платформах на кшталт GitHub забезпечує взаємодію з реальними викликами, формує практичний досвід і відточує навички вирішення проблем, які високо цінуються глобальними роботодавцями [6]. Такі спільноти виступають не лише освітніми чи професійними майданчиками, а й просторами для інновацій, де мігранти можуть обмінюватися знаннями, вдосконалювати компетенції та формувати репутаційний капітал.

Мережі цифрової діаспори фактично виконують функції неформальних агентств із працевлаштування. Багато технологічних компаній активно шукають кадри саме серед учасників цих спільнот, визнаючи цінність добре інтегрованих і комунікаційно активних фахівців. Демонструючи свій досвід на цифрових форумах, українські ІТ-мігранти підвищують власну видимість для потенційних роботодавців, обходячи традиційні, часто повільніші процедури найму в країнах перебування [6]. Така динаміка показує, як цифрові мережі трансформують процес професійної інтеграції, перетворюючи його на децентралізовану систему, що керується самими учасниками.

Цифрова діаспора не лише підтримує окремих спеціалістів, а й переосмислює професійну ідентичність усієї міграційної групи, наближаючи її до глобальних стандартів. Використання платформ, заснованих на даних, є ключовим елементом цього переходу. Coursera, Udemy та LinkedIn Learning пропонують доступні й ефективні інструменти для підвищення кваліфікації, тоді як GitHub та Stack Overflow забезпечують середовище для обміну знаннями та колективної інноваційної діяльності. LinkedIn та Indeed стають важливими інструментами для навігації на безкордонному ринку праці [7]. Така «безкордонна професійна можливість» свідчить про те, що українська ІТ-економіка більше не обмежується фізичною територією держави. Вона функціонує як децентралізована мережа, інтегруючи українські таланти безпосередньо у глобальні ланцюги постачання та високотехнологічні екосистеми, забезпечуючи продуктивність і конкурентоспроможність людського капіталу країни. Фактично, цифрова діаспора перетворює вимушене переміщення на форму розподіленої економічної участі, де українські ІТ-фахівці роблять внесок як у розвиток економік країн перебування, так і у довгострокове відновлення України.

Водночас цифрова сфера, попри безпрецедентні можливості, породжує низку викликів, що потребують уважного управління. Перехід до моделі інтеграції, керованої даними, супроводжується ризиками, серед яких - поява девіантної поведінки та надмірна цифрова залежність. Таким чином, модернізація ІТ-економіки України через цифрову діаспору вимагає не лише розвитку інноваційних платформ, а й формування етичної культури та механізмів підтримки, які забезпечать стійкість і довгострокову ефективність цього процесу [6-8].

Надмірна залежність від віртуальних спільнот може призвести до своєрідної «вторинної форми переміщення», що проявляється у соціальній ізоляції від фізичного середовища. Це явище має кілька вимірів:

1. Надмірне використання цифрових можливостей. Тривале перебування в онлайн-просторі може зменшити кількість особистих контактів та живого спілкування.

2. Вплив на психічне здоров'я. Дисбаланс між онлайн та офлайн активністю здатен негативно позначитися на психологічному стані та загальному благополуччі ІТ-мігрантів.

3. Потреба у рівновазі. Вкрай важливо підтримувати баланс між цифровою та фізичною взаємодією, щоб зберігати здоровий спосіб життя.

4. Цифрова залежність може сформувати ідентичності, надмірно прив'язані до віртуальної валідації, що у перспективі підриває довгострокову стабільність. Подолання цих проблем потребує багатогранного підходу:

5. Інклюзивне управління. Адаптивне та прозоре управління цифровими платформами має гарантувати, що онлайн-простори залишаються відкритими, рівноправними та сприяють розвитку.

6. Етичні стандарти. Формування та підтримка етично орієнтованих ІТ-спільнот є ключовим чинником довгострокового успіху.

7. Збалансована залученість. Учасники повинні дотримуватися етичних норм, спрямовуючи свою активність на розвиток навичок та кар'єрне зростання [6-8].

Дослідження українських ІТ-фахівців показує, що ідентичність не втрачається під час вимушеної міграції; вона трансформується через цифрову взаємодію. «Нова діаспора» долає географічні межі, формуючи рівень стійкості, який кидає виклик традиційним наративам про маргіналізацію біженців. Результати свідчать, що соціальна цифрова ідентичність розширює мережі

та доступ до професійних ресурсів, участь у спільнотах сприяє розвитку навичок і відновленню після переміщення, а цифрові діаспорні мережі забезпечують працевлаштування та перенавчання професійної ідентичності.

Модернізація ІТ-економіки України через мережі даних та цифрової діаспори створює масштабовану модель, яку можна застосувати й до інших переміщених груп населення. Для політиків та роботодавців висновок очевидний: інтеграція у XXI столітті залежить від визнання та розвитку цифрових ідентичностей. Програми мають зосереджуватися на цифровій грамотності та інклюзивному управлінні платформами, щоб гарантувати, що ці простори залишаються інструментами розширення можливостей, а не чинниками ізоляції. Зрештою, вимушені цифрові кочівники України не лише пристосовуються до кризи; вони активно формують майбутнє праці та спільнот у глобалізованому світі без кордонів. Їхні траєкторії демонструють, що стійкість у цифрову епоху - це не просто виживання, а процес переосмислення, інновацій та здатності перетворювати переміщення на нові можливості. Розміщуючи українських ІТ-мігрантів у глобальних цифрових екосистемах, дослідження підкреслює, як інтеграція, заснована на даних, може модернізувати національну економіку та водночас переосмислити ідентичність біженців у XXI столітті.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. After Three Years of War, Ukrainians Need Peace and Aid / UNHCR. United Nations Ukraine. 2025. URL: <https://ukraine.un.org/en/289506-unhcr-after-three-years-war-ukrainians-need-peace-and-aid> (дата звернення: 01.03.2025).
2. IT Sector in Ukraine / Kyiv GovTech Centre. 2025. URL: <https://www.kyivgovtechcentre.org/it-sector-ua> (дата звернення: 01.03.2025).
3. Basaran A. Digital nomads, the new frontier of work in the digital age: A bibliometric analysis. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 5. Art. 1906. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17051906>.
4. Ponzanesi S., Leurs K. Digital Migration Practices and the Everyday. *Communication, Culture and Critique*. 2022. Vol. 15, no. 2. P. 103–121. DOI: <https://doi.org/10.1093/ccc/tcac016>.
5. Dumanska I. Impact of human capital losses in IT entrepreneurship on the post-war recovery of Ukraine's economy. *Innovation and Sustainability*. 2024. No. 4. P. 22–29. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.22.29>.
6. Dumanska I. IT entrepreneurship in Ukraine during the military conflict: Relocation and offshoring. *Modern trends in the development of financial and innovation-investment processes in Ukraine* : proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Vinnytsia : Vinnytsia National Technical University, 2023. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2023/paper/view/17190/14313> (дата звернення: 01.03.2025).
7. Digital Empowerment for Refugee and Migrant Learners: Applying Strengths-Based Practice to Adult Education / ed. by E. Tour, E. Creely, P. Waterhouse, M. Henderson. 1st ed. Routledge, 2025. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003422891>.
8. Candidatu L., Ponzanesi S. Digital diasporas: Staying with the trouble. *Communication, Culture and Critique*. 2022. Vol. 15, no. 2. P. 261–268. DOI: <https://doi.org/10.1093/ccc/tcac010>.

Думанська Ілона Юріївна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин, Хмельницький національний університет, Хмельницький, e-mail: dumanskaiy@gmail.com.

Dumanska Ilona Yu. - doctor of economics, Professor, Professor of the International Economic Relations Department, Khmelnytskyi National University, Khmelnytskyi, e-mail: dumanskaiy@gmail.com.

REENGINEERING PAYMENT PROCESSES IN THE PRIVATE HEALTHCARE SECTOR IN THE CONTEXT OF DIGITAL ASSETS

Private Higher Educational Institution "European University"

Abstract: *Wartime conditions, the rapid digitalization of the economy, and the high level of crypto-adoption among the Ukrainian population create a unique experimental space for implementing digital assets in healthcare financing. Virtual assets in Ukraine are legally defined as assets rather than legal tender, opening a so-called "legal window" for scientific analysis of the potential use of cryptocurrencies, stablecoins, and the NBU's future digital currency - the e-hryvnia - within the private healthcare sector. The study demonstrates that traditional payment models in medical institutions fail to meet the expectations of digitally-oriented patients and the capabilities of modern payment ecosystems. Consequently, a systemic reengineering of processes is required, rather than the mere technical integration of crypto-gateways. The author proposes a conceptual model for payment process reengineering based on a combination of technological openness (cryptocurrencies, stablecoins, Web3 tools), strict compliance with AML/CFT requirements, and the gradual implementation of the e-hryvnia as a programmable digital equivalent of the national currency. A key feature of this approach is the conceptualization of digital assets as an integral element of the private healthcare financial mechanism, rather than an administrative novelty. The paper concludes that reengineering payment processes in Ukrainian medical institutions can drive the digital economy but requires a balance between innovation, legal security, and social responsibility.*

Keywords: private healthcare sector; payment process reengineering; digital assets; cryptocurrencies; stablecoins; e-hryvnia; AML/CFT; Ukraine

Wartime conditions, the rapid digitalization of the economy, and the high level of crypto-adoption among the Ukrainian population create a unique experimental testbed for implementing digital assets in healthcare financing. In this context, the private healthcare sector finds itself at the intersection of two realities: on the one hand, there is mass demand for digital and international payments; on the other, the legal status of cryptocurrencies and restrictions on their use as a means of payment are still being formed.

Virtual assets in Ukraine are legally defined as assets rather than legal tender. However, a simultaneous global trend toward the legalization and taxation of the crypto-market is emerging, opening space for the scientific analysis of this "regulatory window" within the private medical business. Under these conditions, the private sector cannot limit itself to passively awaiting the conclusion of regulatory processes; it is compelled to formulate its own strategies for reengineering financial flows. These strategies must account not only for the capabilities of digital assets but also for risks related to volatility, AML/CFT compliance, and public trust.

The scientific novelty of this study lies in approaching the reengineering of payment processes in the private healthcare sector not as a standalone technical modernization, but as a holistic restructuring of the financial mechanism. This restructuring aims to create a hybrid payment system: partially traditional (cash, cashless, bank and electronic payment systems) and partially digital asset-based (cryptocurrencies, stablecoins, and the future e-hryvnia).

Theoretical Framework: Process Reengineering in the Healthcare Sphere

Business Process Reengineering (BPR) is viewed as a radical restructuring rather than incremental improvement. This aligns with the specific nature of medical services, where outcomes directly impact patient viability and the investment attractiveness of clinics. In the medical sphere, reengineering payment processes requires consideration not only of economic indicators (costs, transaction time, service quality) but also of the ethical, legal, and psychological aspects of the "patient-doctor-payment system" interaction.

To model this reengineering, elements of a behavioral economic approach are utilized - specifically, Thaler and Sunstein's Nudge theory. This approach demonstrates how digital payment formats (cryptocurrencies, stablecoins, programmable e-hryvnia payments) can alter patient preferences and medical staff behavioral patterns. For instance, interface design, the method of displaying costs, and automated prompts regarding alternative payment scenarios become instruments for shaping behavior, rather than mere technical details of the system. In

this context, the reengineering of payment processes in Ukrainian medical institutions acts as a transitional link from the traditional "cash-and-cashless" model to a hybrid system that integrates digital assets while being shielded from critical risks.

The Status of Cryptocurrencies, Stablecoins, and the E-hryvnia in Ukraine

Ukraine maintains a high level of crypto-adoption: according to international rankings, the country is in the top 10 for digital asset usage activity, indicating a high level of mass digital literacy and openness to new payment formats. The current Law of Ukraine "On Virtual Assets" defines cryptocurrencies as assets rather than official money, yet it creates a legal foundation for further regulation, taxation, and the establishment of a financial monitoring regime [1].

The latest draft law on virtual assets and their taxation (effective from 2025) provides for the licensing of cryptocurrency platforms and Virtual Asset Service Providers (VASPs), as well as the establishment of a clear financial monitoring regime. This has a direct impact on the feasibility of using crypto-payment gateways in medical institutions. In this context, a portion of the digitally active audience already uses cryptocurrencies in daily transactions; however, the rights and obligations of clinics regarding their acceptance remain an open legal question [2].

Stablecoins (USDC and others) are already utilized in Ukraine for international transfers, charitable programs, and by a segment of export-oriented businesses. This confirms their potential role as a tool for mitigating currency risk when paying for medical services. Stablecoins ensure relative price stability, partially eliminating volatility risks, but they fall under the same AML/CFT requirements as other virtual assets.

The e-hryvnia, as a CBDC (Central Bank Digital Currency), is viewed by the National Bank of Ukraine as a digital equivalent of the hryvnia intended to complement cash and non-cash funds, particularly through programmability (smart functions, spending restrictions on specific categories of goods/services). The NBU plans a pilot launch of the e-hryvnia, but mass implementation in the private healthcare sector is not yet scheduled, creating scope for scientific forecasting and the modeling of future payment scenarios [3].

Challenges of Implementing Digital Assets in Private Clinics

The implementation of digital assets in medical institutions is impossible without understanding the challenges they generate. Financial risks, particularly cryptocurrency volatility, may lead to losses for private clinics if payments are not immediately converted into hryvnia or if an intermediary stablecoin is not used. At the same time, stablecoins, despite their stability, do not eliminate anti-money laundering requirements; they merely shift the source of the risk.

Legal and regulatory risks lie in the absence of clear normative acts regarding the use of cryptocurrencies in the healthcare sector, creating a regulatory vacuum. Clinics are forced to go beyond passive compliance with the law by formulating their own internal regulations for counterparty identification, transaction monitoring, and interaction with fintech provider partners to avoid sanctions and reputational damage.

Legal and regulatory risks stem from the absence of clear normative acts regarding the use of cryptocurrencies in the healthcare sector, creating a regulatory vacuum. Clinics are forced to go beyond passive legal compliance by formulating their own internal protocols for counterparty identification, transaction monitoring, and interaction with fintech provider partners to avoid sanctions and reputational damage.

The technical and organizational complexity of reengineering manifests in the need to implement crypto-payment gateways, integrate with billing systems, ensure transaction security (cold wallets, multi-factor authentication, address monitoring), and comply with personal data protection requirements. This requires private institutions to invest in IT infrastructure, partner with fintech companies, and conduct periodic audits to ensure compliance with emerging regulatory standards.

A distinct challenge is the trust, digital literacy, and behavioral resistance of both medical staff and patients. A segment of patients and healthcare professionals possesses limited awareness of cryptocurrencies, which can induce distrust, fear of transactional errors, or the outright rejection of new payment formats. In this context, elements of the behavioral-economic approach - specifically the nudge-design of payment interfaces, straightforward explanations, visual cues, and informational materials - become not merely an aspect of UX design, but a fundamental component of reengineering the patient communication process.

The reengineering of payment processes in the private healthcare sector in the context of digital assets is not merely the technical integration of crypto-gateways, but a systemic restructuring of the financial mechanism.

This restructuring must account for cryptocurrency volatility, AML/CFT requirements, the restricted legal status of virtual assets, and the specific operational nature of the medical sector.

The outlined elements demonstrate that private medical institutions in Ukraine are currently on the threshold between traditional payment models and hybrid scenarios that utilize cryptocurrencies, stablecoins, and the potential e-hryvnia. A significant scientific and practical opportunity lies in utilizing this transitional period to develop reengineering models that harmonize the innovativeness of digital assets with legal security, ethical responsibility, and strict patient data protection requirements.

Ultimately, the reengineering of payment processes in Ukraine's private healthcare sector can serve not only as an instrument for modernizing medical service financing but also as a pilot testbed for the broader development of the digital economy, provided it is grounded in a precise balance between innovation, regulatory compliance, and social responsibility.

REFERENCES

1. Chainalysis. 2024-2025. Global Crypto Adoption Index (Ukraine-specific data). Available at: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index>.
2. Golaw. 2025. A New Stage in the Regulation of Virtual Assets in Ukraine. Available at: <https://golaw.ua/insights/publication/novij-etap-regulyuvannya-virtualnih-aktiviv-v-ukrayini-shho-zminyuyetsya-dlya-biznesu-ta-i>.
3. National Bank of Ukraine. 2023. E-hryvnia - Digital Money of the National Bank of Ukraine (Draft Vision). Available at: https://bank.gov.ua/en/admin_uploads/article/Draft_vision_introducing_e-hryvnia_2023_en.pdf.

Gerasymenko Dmytro O., PhD Student in Economics, Private Higher Educational Institution "European University", Kyiv, e-mail: d.gerasymenko@e-u.edu.ua

ЦИФРОВА ВАЛЮТА ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКУ (CBDC) ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ТІНЬОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Kyiv National University of Technologies and Design

Анотація: сучасний розвиток фінансових систем відбувається в умовах активної цифровізації та впровадження інноваційних платіжних технологій. Одним із ключових напрямів цих змін є цифрові валюти центральних банків. Запровадження е-гривні в Україні може сприяти підвищенню прозорості фінансових операцій, зменшенню обігу готівки та посиленню фінансового контролю. Це створює додаткові можливості для детінізації економіки та розвитку більш ефективної фінансової системи.

Ключові слова: CBDC; цифрова валюта центрального банку; тіньова економіка; цифрова трансформація; фінансова система; безготівкові платежі; фінансовий контроль.

Central bank digital currency (CBDC) as an instrument for counteracting the shadow economy in Ukraine

Abstract: the development of modern financial systems is taking place in the context of active digitalization and the introduction of new payment technologies. One of the key areas of this process is the development of central bank digital currencies. The introduction of the e-hryvnia in Ukraine may help increase the transparency of financial transactions, reduce cash circulation, and strengthen financial control. This creates new opportunities for reducing the shadow economy and improving the efficiency of the financial system.

Keywords: CBDC; central bank digital currency; shadow economy; digital transformation; financial system; cashless payments; financial control.

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується активною цифровізацією фінансових систем та впровадженням новітніх платіжних технологій. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є розробка та впровадження цифрових валют центральних банків (Central Bank Digital Currency - CBDC).

Багато країн світу досліджують або тестують такі інструменти з метою підвищення ефективності платіжних систем, зниження витрат на обіг готівки та підвищення прозорості фінансових операцій [1].

Цифрова валюта центрального банку є електронною формою національних грошей, яка створюється та регулюється центральним банком. Вона може функціонувати у різних форматах, зокрема як роздрібна або оптова, а також базуватися на системі облікових записів чи токенів із використанням цифрових реєстрів, зокрема технології блокчейн. Така валюта є зобов'язанням центрального банку та може застосовуватися для здійснення платежів, збереження вартості й проведення інших фінансових операцій, забезпечуючи швидкі, надійні та відносно недорогі транзакції як для населення, так і для бізнесу [2].

Запровадження е-гривні передбачає використання цифрових гаманців та сучасної платіжної інфраструктури, що забезпечує швидкі та безпечні розрахунки між учасниками економічних відносин [1]. На відміну від традиційних платіжних інструментів, цифрова валюта центрального банку дозволяє здійснювати повний облік транзакцій, що створює додаткові можливості для підвищення прозорості фінансових операцій [3]. Завдяки використанню цифрових технологій CBDC створює нові можливості для вдосконалення платіжної інфраструктури, посилення державного контролю та підвищення ефективності фінансового моніторингу [4]. Основні механізми впливу CBDC на детінізацію економіки можна розглядати на системному, інституційному та операційному рівнях.

1. Системний рівень (економіка та фінансова інфраструктура)

- Модернізація фінансової інфраструктури. Запровадження CBDC сприяє розвитку національної цифрової платіжної інфраструктури та інтеграції з фінтех-сервісами, електронною комерцією та цифровими платформами. Розширення використання цифрових платіжних інструментів стимулює формалізацію економічних операцій та зменшує частку неформального сектору економіки [5].

- Фінансова інклюзія населення. Використання цифрової валюти центрального банку розширює доступ населення до фінансових послуг через цифрові гаманці та мобільні платіжні рішення. Залучення громадян до офіційної фінансової системи сприяє скороченню використання неформальних фінансових механізмів [4].
- Зменшення обігу готівкових коштів. Поширення цифрової валюти стимулює перехід частини платежів у безготівкову форму. Оскільки готівкові розрахунки часто використовуються у тіньовій економіці, їх скорочення обмежує можливості проведення прихованих фінансових операцій [6].

2. Інституційний рівень (державний контроль та регулювання)

- Підвищення прозорості фінансових операцій. Використання CBDC передбачає фіксацію транзакцій у цифровій платіжній системі, що забезпечує формування повної інформації про рух коштів та підвищує прозорість економічних процесів [6].
- Підвищення податкової прозорості. Цифрова реєстрація платежів між суб'єктами господарювання створює більш повну інформаційну базу щодо економічної діяльності, що спрощує адміністрування податків та зменшує можливості приховування доходів [3].
- Посилення фінансового моніторингу. Інтеграція цифрової валюти з аналітичними та контрольними системами дозволяє більш ефективно виявляти підозрілі транзакції, пов'язані з відмиванням доходів або ухиленням від оподаткування [7].

3. Операційний рівень (механізми використання цифрових грошей)

- Контроль використання державних коштів. Використання CBDC для соціальних виплат, бюджетних трансфертів або державних програм дозволяє забезпечити цільове використання фінансових ресурсів та зменшити ризики їх неформального використання [8].
- Програмованість цифрових грошей. Технологічні можливості CBDC дозволяють встановлювати умови використання коштів у певних операціях або програмах, що підвищує контроль за рухом фінансових ресурсів і ускладнює їх використання у тіньових схемах [7].

Отже, цифрова валюта центрального банку може стати важливим інструментом детінізації економіки в умовах цифрової трансформації фінансової системи. Її впровадження сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, скороченню обігу готівки та посиленню державного контролю за рухом коштів. Використання CBDC також створює додаткові можливості для вдосконалення податкового адміністрування, фінансового моніторингу та контролю цільового використання бюджетних ресурсів. Таким чином, розвиток е-гривні може стати важливим елементом формування більш прозорої, ефективної та стійкої фінансової системи України.

Список використаної літератури:

1. Національний банк України. Аналітична записка за результатами пілотного проекту «Е-гривня» / Національний банк України. Київ, 2019. 45 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analitichna_zapiska_E-grivnya.pdf
2. Лазоренко А. Що таке CBDC та чи корисно запроваджувати цифрову валюту в Україні під час війни. Forbes Ukraine. 20.10.2022. URL: <https://forbes.ua/innovations/shcho-take-cbdc-ta-chi-korisnozaprovadzhuvati-tsifru-valyutu-v-ukraini-pid-chas-viyni-20102022-9180>
3. Zhang, G., & Chan, K. C. (2025). Tracing tax transparency: The effect of central bank digital currency on corporate tax avoidance. *Journal of Accounting and Public Policy*, 54, 107377. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2025.107377>
4. Блашук-Дев'яткіна, Н. З., & Фольтович, Д. Р. (2024). Вплив цифрових валют центральних банків на міжнародну фінансову систему. *Бізнес Інформ*, 8, 347–356. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-347-356>
5. Болдуєва, О. В., Горбунова, А. В., & Кусакова, Ю. О. (2024). Цифрова трансформація платіжних систем і роль банків у глобалізації фінансової інфраструктури. *Економіка та суспільство*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-59>
6. Нападовський, І. (2025). ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЦЕНТРАЛЬНИХ БАНКІВ: ГОЛОВНІ РИСИ, ПЕРСПЕКТИВИ, ЇХ МІСЦЕ У ФІНАНСОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ. Матеріали конференцій МЦНД, (13.12.2024; Рівне, Україна), 50–52. <https://doi.org/10.62731/mcnd-13.12.2024.001>
7. Auer R., Böhme R. The technology of retail central bank digital currency // *BIS Quarterly Review*. Basel : Bank for International Settlements, 2020. March. URL: https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2003j.htm
8. Bindseil U. Tiered CBDC and the financial system / U. Bindseil. – Frankfurt am Main : European Central

Bank, 2020. – 35 p. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecb.wp2351~c8c18bbd60.en.pdf>.

Зелінська Єлизавета Юрївна, аспірантка кафедри смарт-економіки Київського національного університету технологій та дизайну, Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, 01011, Україна тел. (044) 256-21-56, e-mail: salii.yy@knutd.edu.ua

Yelyzaveta Zelinska, PhD student at the Department of Smart Economics of Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, str. Nemirovicha-Danchenko, 2, 01011, Ukraine tel. (044) 256-21-56, e-mail: salii.yy@knutd.edu.ua

Електронне наукове видання

МАТЕРІАЛИ
IX Міжнародної науково-практичної конференції
«СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВИХ ТА
ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В УКРАЇНІ»
12-13 березня 2026 року

Збірник доповідей

Матеріали подаються в авторській редакції

Підписано до видання 26. 05.
2026 р. Гарнітура Times New
Roman. Обсяг 12,3 Мб.
Зам. № P2026-068

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
Редакційно-видавничий відділ.

ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95,
м. Вінниця, 21021.
press.vntu.edu.ua,
Email: irvc.vntu@gmail.com.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.