

Міністерство освіти і науки України  
Хмельницький національний університет  
Національна Академія наук вищої освіти України  
Спілка економістів України  
Хмельницька торгово-промислова палата  
Вища Школа бізнесу та менеджменту в м. Чеханув (Польща)  
Європейський Науковий фонд Інституту Інновацій, м. Вроцлавек (Польща)  
Люблінська вища школа в Риках (Польща)  
Тбіліський державний університет імені І. Джавахішвілі, м. Тбілісі (Грузія)  
Технологічно-Природничий університет, м. Бидгощ (Польща)  
Сухумський державний університет, м. Тбілісі (Грузія)  
Університет Миколаса Ромериса, м. Вільнюс (Литва)  
Запорізький національний університет  
Вінницький національний технічний університет  
Вінницький торговельно-економічний інститут ДТЕУ  
Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України  
Донецький національний університет імені В. Стуса, м. Вінниця  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу  
Київський національний університет імені Т. Шевченка  
Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана  
Львівський торговельно-економічний університет  
Національний університет «Львівська політехніка»  
НТУ «Харківський політехнічний інститут»  
Одеський національний морський університет  
Херсонський національний технічний університет  
Центральноукраїнський національний технічний університет



## ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

---

Збірник матеріалів  
V Міжнародного науково-практичного  
економічного форуму

04–05 грудня 2025, м. Хмельницький

УДК 334.02:658.5:339(063)

ПЗ2

*Рекомендовано до друку науково-технічною радою  
Хмельницького національного університету,  
протокол № 12 від 17.12.2025*

Подані матеріали V Міжнародного науково-практичного економічного форуму «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів», проведеного 04–05 грудня 2025 року, м. Хмельницький.

Збережена авторська редакція. Відповідальність за грамотність, автентичність цитат, правильність посилань тощо несуть автори статей.

#### **Редакційна колегія:**

*Любохинець Л. С.*, д-р екон. наук, проф.;  
*Гончар О. І.*, д-р екон. наук, проф.; *Гарват О. А.*, канд. екон. наук, доц.;  
*Танасієнко Н. П.*, канд. екон. наук, доц.

ПЗ2

--

**Підприємництво** та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 04–05 груд. 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 350 с. (укр., англ.).

ISBN 978-966-330-460-1

Розглянуті проблеми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції, планування промислового виробництва; фінансові механізми стабілізації кризових явищ національної економіки; особливості інтелектуального капіталу економіки країни та його значення у становленні інноваційно-інвестиційних систем; проблемні аспекти і тенденції розвитку підприємництва та торгівлі; бізнес-моделі підприємництва в умовах цифровізації; логістична діяльність організаційних структур; регіональна підтримка вітчизняного виробника.

Для керівників виробництв та установ, викладачів, фахівців з економіки, здобувачів ЗВО.

**УДК 334.02:658.5:339(063)**

ISBN 978-966-330-460-1

© Автори статей, 2026

© ХНУ, оригінал-макет, 2026

**Секція 1**  
**Національна економіка:**  
**виклики в умовах війни та післявоєнної відбудови**

---

І. Б. ЗАПУХЛЯК, Н. І. МАЛАНЮК  
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

**ПОРІВНЯННЯ ДИЗАЙНУ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ  
З ПОЗИЦІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ЗА РІЗНИХ УМОВ  
ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Для забезпечення системного проектування навчання з врахуванням цілей, змісту та методів навчання, а також з метою формування доступного середовища навчання необхідно постійно працювати над формуванням освітнього дизайну, змінюючи та адаптуючи його до вимог та потреб, які формуються на певний момент часу у стейкхолдерів освітнього процесу (як внутрішніх, так і зовнішніх). Особливо актуальності набуває поняття освітнього дизайну в умовах війни та необхідності забезпечення інклюзивного освітнього середовища, яке першочергово має бути доступним для усіх бажаючих здобути вищу освіту.

Наприклад, саме Soda K. у розвиток формування доступного середовища до вищої освіти, запропонував оперувати таким поняттям як освітній дизайн, що, на думку автора, покликаний через формування відповідного змісту навчальних програм, відповідної структури та характеристик начального процесу, відповідних методів, прийомів, форм та інструментів педагогічної складової, створити умови для рівного доступу до вищої освіти усіх бажаючих [1]. Morales-Mann E., Kaitell C. вважають, що неефективний і невідповідний до вимог забезпечення доступу до вищої освіти, освітній дизайн призводить до системних недоліків. Це також можна побачити, якщо поглянути на студентів з інвалідністю, яких часто виокремлюють і не включають у навчальний процес через їхню нездатність брати участь у виконанні поставленого завдання [2].

Таблиця 1

**Порівняння дизайну освітнього процесу з позиції інтернаціоналізації у різних умовах функціонування вітчизняних ЗВО**

Характеристика в нормальних умовах	Характеристика з врахуванням ведення воєнних дій на території України	Характеристика в умовах війни з врахуванням інклюзії
<b><i>Стратегічна мета</i></b>		
Створення інтернаціоналізованого освітнього середовища, що сприяє академічній мобільності, залученню іноземних студентів і викладачів, інтеграції до європейського і світового освітнього простору	Забезпечити стійкий розвиток, виживання, академічну мобільність і міжнародну підтримку ЗВО України через інтернаціоналізацію	Забезпечити інтернаціоналізоване, інклюзивне, багатомовне і гуманістичне освітнє середовище у ЗВО України, яке підтримує молодь, постраждалу від війни, зберігає потенціал нації та інтегрується в глобальний простір
<b><i>Принципи формування</i></b>		
Багатомовність. Культурна інклюзія. Глобальна компетентність. Академічна мобільність. Партнерство та міжнародна співпраця.	Освіта під час війни – право, а не привілей. Міжнародна солідарність. Цифрова мобільність як відповідь на мобільність фізичну. Гнучкість, адаптивність, гуманність. Інтернаціоналізація – підтримка, а не лише престиж.	Освітня справедливість. Гуманність і безпека. Гнучкість навчального процесу. Інклюзивність. Багатомовність і міжкультурність. Академічна мобільність і міжнародна підтримка. Відновлення і стійкість. Співучасть учасників освітнього процесу. Цифрова інклюзія. Адаптивне навчання
<b><i>Дизайн навчальних програм</i></b>		
Створення англійських і спільних програм. Модулі з міжкультурної комунікації, глобального громадянства. Впровадження спільних/подвійних дипломів	Курси для ВПО за підтримки закордонних ЗВО. Гостьові викладачі з Європи на українських програмах онлайн	Інтеграційні програми для формування соціальних зв'язків та довіри
<b><i>Дизайн навчального процесу</i></b>		
Змішане навчання з використанням міжнародних онлайн-ресурсів. Віртуальні обміни	Онлайн-доступ до курсів для студентів у зонах бойових дій або за кордоном. Розширення доступу до віртуальної мобільності	Програми адаптації для ВПО, військових. Онлайн-освіта для студентів у важкодоступних регіонах

*Джерело: сформовано авторами*

З огляду на сучасні потреби закладів вищої школи та відповідаючи запитам суспільства необхідним є формування такого дизайну освітнього процесу у вищій школі, який би враховував виклики війни та забезпечував інклюзивність. Окремою вимогою у розвитку сучасного закладу вищої освіти є імплементація міжнародної складової в усі процеси та системи, тобто врахування інтернаціоналізації як органічної частини усієї діяльності закладу вищої освіти.

Враховуючи сказане, пропонуємо нижче розглянути порівняння дизайну освітнього процесу з позиції інтернаціоналізації у різних умовах функціонування вітчизняних закладів вищої освіти. Адже освітній дизайн для інтернаціоналізації вітчизняних закладів вищої освіти в умовах повномасштабної війни в Україні потребує окремого підходу – не лише як інструмент інтеграції у глобальний простір, але й як стратегія стійкості, виживання та розвитку української вищої освіти. Модель освітнього дизайну має враховувати реалії війни: внутрішнє переміщення студентів і викладачів, пошкодження інфраструктури, економічні виклики, психологічну напругу та потребу у збереженні/посиленні міжнародної підтримки (див. табл. 1).

Таким чином формування освітнього дизайну, який би підтримував процеси міжнародної інтеграції вітчизняних закладів вищої освіти на засадах рівного доступу до вищої освіти є важливим інструментом для підтримки і відновлення вітчизняної освіти та науки в процесах євроінтеграційного та міжнародного поступу. Окрім того, врахування інклюзивності у процесах інтернаціоналізації завдяки перебуванню в освітньому процесі полегшить адаптацію постраждалої молоді, забезпечить підвищення глобальної довіри до закладів вищої освіти України, збереження людського капіталу та побудови гуманного, різномовного, інклюзивного академічного простору.

## Література

1. Soda K. Creating Equitable Access to Education: A Comparative Analysis of North America & Northern Europe. *Open Access Library Journal*. Vol. 9 No. 11, 2022. DOI:10.4236/oalib.1109515.
2. Morales-Mann E.T., Kaitell C.A. Problem-Based Learning in a New Canadian Curriculum. *Journal of Advanced Nursing*, 33, 13–19, 2001. DOI: 10.1046/j.1365-2648.2001.01633.x.

## **ПРЕВЕНТИВНА РЕСТРУКТУРИЗАЦІЯ: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ В КОНТЕКСТІ ПРОВАДЖЕННЯ СПРАВИ ПРО БАНКРУТСТВО**

В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України вітчизняні підприємства сьогодні, як ніколи, потребують напруження механізму ефективної фінансово-економічної та правової підтримки, який був би спрямований на протидію загальному виснаженню господарського сектору.

Свого часу одним зі шляхів порятунку для компаній мала б бути досудова санація. Проте аналіз судової практики показує, що вона не стала ефективним засобом виходу підприємств із фінансової кризи. Її основними недоліками були складність процедури, відсутність дієвих стимулів для кредиторів та боржників, а також недостатня правова визначеність та відсутність усталеної практики. Як наслідок, український бізнес залишився без реальних інструментів для відновлення платоспроможності. А в умовах війни це лише ускладнило боротьбу за виживання [1].

В контексті виконання умов Ukraine Facility Plan Верховною Радою ухвалено Закон України № 3985-IX «Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства та деяких інших законодавчих актів України щодо імплементації Директиви Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 2019/1023 та запровадження процедур превентивної реструктуризації». Цей документ дозволив імплементувати у вітчизняну практику основні положення Директиви (ЄС) 2019/1023, що стосується превентивної реструктуризації, погашення заборгованості та дискваліфікації, підвищення ефективності процедур реструктуризації, неплатоспроможності, погашення боргів. За останні 6 років ця Директива стала основою для реформ у сфері неплатоспроможності у багатьох країнах Європейського Союзу, змінивши фокус на раннє виявлення та подолання неплатоспроможності бізнесу [1].

В Україні фактичне запровадження превентивної реструктуризації розпочато 1 січня 2025 року. Відповідно до норм вітчизняного законодавства превентивна реструктуризація – це процедура, яка дозволяє боржнику вжити заходів для відновлення фінансової стійкості до того, як він стане неплатоспроможним [2]. Основною метою процедури є протидія банкрутству та збереження суб'єкта господарювання і його робочих місць, з подальшим погашенням заборгованості перед кредиторами.

Серед особливостей превентивної реструктуризації варто зазначити такі, як:

- гнучкість у переговорах через активну комунікацію між кредитором та власниками бізнесу, що перебувають у кризі;
- можливість тимчасового призупинення процедури примусового стягнення боргів, тобто їх реструктуризація на вигідних для усіх учасників умовах;
- адаптивність процедури до особливостей малих та середніх підприємств.

В основу превентивної реструктуризації покладено модель DIP – Debtor-in-Possession, яка спрямована на те, щоб впродовж усього процесу відновлення підприємства боржник здійснював управління власним бізнесом. Поряд із цим, законом передбачено й можливість примусового затвердження плану реструктуризації для окремих класів кредиторів (Cross-Class Sram-Down) за умови, якщо його положення відповідають критеріям справедливості та сприяють підвищенню санаційної спроможності підприємства [3]. В умовах превентивної реструктуризації можливим є залучення додаткового фінансування з метою забезпечення поточної діяльності боржника.

Дослідження міжнародної практики використання такого інструменту вказує на його високу ефективність при виявленні первинних ознак кризи.

До переваг застосування превентивної реструктуризації відносять:

- забезпечення захисту бізнесу через оптимізацію операційної діяльності;
- швидке впровадження змін у діяльність суб'єкта господарювання;
- порівняно нижчі витрати на оптимізацію діяльності суб'єкта господарювання;
- добровільність застосування такої процедури, оскільки вона ініціюється самим боржником, що створює можливості для більшого контролю над ситуацією, що склалась з боку власника бізнесу;
- спрямування зусиль на збереження робочих місць.

На практиці превентивна реструктуризація реалізується наступним чином:

- 1) ініціювання процедури власником боржника;
- 2) відкриття процедури;
- 3) напрацювання плану превентивної реструктуризації та його ухвалення;
- 4) реалізація плану превентивної реструктуризації;
- 5) завершення процедури превентивної реструктуризації.

Таким чином, узагальнюючи наведене, варто зазначити, що превентивна реструктуризація на сьогодні є одним із інструментів санаційного спрямування, що має на меті створення ефективного механізму протидії поглибленню кризи на підприємстві та уникнення його банкрутства. Варто зазначити, що такий підхід є своєрідним симбіозом антикризового управління та мирової угоди, що за рахунок синергічного ефекту дозволить суттєво підвищити результативність реалізації інституту банкрутства в сучасних умовах.

## Література

1. Превентивна реструктуризація: як бізнесу уникнути банкрутства. URL: <https://www.pravojustice.eu/ua/post/preventivna-restrukturalizaciya-yak-biznesu-uniknuti-bankrutstva> (дата звернення 24.11.2025).

2. Закон України Про внесення змін до Кодексу України з процедур банкрутства та деяких інших законодавчих актів України щодо імплементації Директиви Європейського парламенту та Ради Європейського Союзу 2019/1023 та запровадження процедур превентивної реструктуризації. URL: [https://ips.ligazakon.net/document/T243985?utm\\_source=jurliga.ligazakon.net&utm\\_medium=news&utm\\_content=jl03](https://ips.ligazakon.net/document/T243985?utm_source=jurliga.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=jl03) (дата звернення 25.11.2025).

3. Новації процедур банкрутства в Україні: набув чинності Закон, який запроваджує інститут превентивної реструктуризації. URL: <https://surl.li/hedipa> (дата звернення 25.11.2025).

К. В. САВЧЕНКО

Київський національний економічний інститут ім. Вадима Гетьмана  
Навчально-науковий Інститут бізнес-освіти ім. Анатолія Поручника  
Представництво «Пфайзер Експорт Бі.Ві.»

## **РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РЕГУЛЯТОРНИХ ЗМІН ТА РЕФОРМУВАННЯ ГАЛУЗІ**

В умовах військового стану та орієнтації на євроінтеграцію Україна веде постійне реформування фармацевтичної галузі задля підвищення якості лікарських засобів та доступності фармацевтичних препаратів для пацієнтів. Задля досягнення вищезазначених цілей запроваджуються наступні механізми:

Посилюється ролі державного регулювання. Зміни у законодавстві спрямовані на підвищення якості лікарських засобів та прозо-

рість ринку. Підприємства мають адаптувати внутрішні процеси до нових стандартів GMP, GDP, фармаконагляду.

Відбувається гармонізація з європейськими нормами. Реформування фармацевтичної галузі передбачає інтеграцію у європейський регуляторний простір. Актуальними є впровадження процедур, відповідних директивам ЄС (registration lifecycle, quality management, risk based approach)

Запроваджується реформування системи державних закупівель лікарських засобів. Розробляються та імплементуються прозорі тендерні механізми, система реімбурсації, система медичних гарантій. Така ситуація на фармацевтичному ринку вимагає від підприємств-виробників, оптових дистриб'юторів та аптечних мереж застосування певних стратегій задля продовження роботи, забезпечення наявності лікарських засобів для українських пацієнтів і при тому, отримання прибутку. Підприємства змушені адаптувати портфель продукції до нових економічних та регуляторних умов. Зростає роль R&D, розробки нових лікарських форм, біотехнологічних продуктів та генериків та біосимілярів із доданою цінністю. Втім, цінове регулювання обмежує потенціал для виводу нових препаратів на ринок та їх реалізацію. Так, генеричні препарати не можуть перевищувати рівень 75 % від вартості оригінальних лікарських засобів. Водночас, закупівля оригінальних препаратів може бути припинена після втрати патентного захисту. Крім того, застосовується обмеження націнок на торгівлю лікарськими засобами на рівні 8 % на рівні оптової торгівлі, та на рівні до 25 % (на найдешевші ліки) на рівні роздрібною торгівлі. Такі обмеження кидають виклик компаніям виробникам та продавцям фармацевтичної продукції і заборона на маркетингові послуги не полегшує роботу, оскільки такі витрати є далеко не єдиними, що впливають на вартість лікарських засобів.

Інвестиції у модернізацію обладнання, автоматизацію та диджиталізацію виробничих процесів. Впроваджують інформаційні системи (LIMS, ERP, MES), що забезпечують відповідність регуляторним вимогам та оптимізації витрат.

Успішний розвиток залежить від здатності підприємства швидко реагувати на зміни та формувати гнучкі виробничі стратегії. Нові нормативи висувають жорсткі вимоги до контрольної-аналітичних лабораторій та документування. Розвиток підприємства неможливий без впровадження системи управління якістю на всіх етапах життєвого циклу продукції.

Регуляторні зміни вимагають високого рівня компетенції персоналу, що впливає на збільшення розміру фонду заробітної плати,

необхідність регулярних тренінгів з GMP, GDP, ризик-менеджменту та роботи з новими технологіями для персоналу.

Можна відмітити також і позитивний вплив євроінтеграції як от міжнародне партнерство та інтеграція в глобальні ланцюги постачання. Втім вихід на міжнародні ринки є доволі складним для українських виробників через більш високі стандарти якості запроваджені в країнах ЄС. Крім того, продукція є переважно генеричною, що не сприяє виходу виробників на ринки інших країн, країн, що розвиваються через високу конкурентність місцевих ринків.

Таким чином, все більшу актуальність набуває потенційне співробітництво із державою через конкурентні закупівлі, систему медичних гарантій, а саме реімбурсацію.

Жорстке цінове регулювання системи реімбурсації «Доступні ліки», що побудоване на принципі референтного ціноутворення та обмеженні націнок ставить підприємства перед викликами оптимізації виробництва.

Таким чином, реформування фармацевтичної галузі, що є необхідною умовою для покращення якості лікарських засобів, доступності їх для українських пацієнтів створює складнощі для підприємств галузі одночасно спонукаючи їх до вдосконалення, розвитку та створює умови для виходу на міжнародні ринки шляхом гармонізації законодавства.

## Література

1. Щотижневик Аптека. Випуск № 20/21 (1491/1492) 19 травня 2025 р. <https://www.apteka.ua/article/720934>
2. Постанова КМУ №955 від 17.10.2008 Про заходи щодо стабілізації цін на лікарські засоби та медичні вироби (останні зміни постанова № 168 від 14.02.2025).
3. Фармацевтичний ринок–2025: які перші наслідки нового регулювання цін? <https://www.legalalliance.com.ua/publikacii/farmacev/ticnij-rinok-2025-aki-persi-naslidki-novogo-reguluvanna-cin/>
4. Закон України від 12.02.2025 р. № 4239 «Про внесення змін до деяких законів України щодо особливостей державної реєстрації лікарських засобів, які можуть закупуватися особою, уповноваженою на здійснення закупівель у сфері охорони здоров'я, та врегулювання окремих питань, пов'язаних з реалізацією лікарських засобів»

## **НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА: ВИКЛИКИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

Війна формує комплексні виклики для національної економіки, оскільки в умовах збройної агресії відбувається трансформація економічної системи відповідно до наявних ресурсних та інституційних обмежень. Підприємства та державні структури змушені оперативного пристосовуватися до нових реалій, що включають обмеженість виробничих ресурсів, руйнування критичної інфраструктури та зміну пріоритетів державної політики. У цьому контексті значення стратегічного управління економічними процесами зростає, а ефективне планування і відновлення логістичних та виробничих ланцюгів стає ключовим фактором забезпечення стійкості економіки.

Воєнні дії зумовлюють суттєве скорочення обсягів виробництва в ключових секторах економіки, зокрема металургії, машинобудуванні та хімічній промисловості. Додатковим дестабілізуючим чинником є різке скорочення експортного потенціалу, спричинене руйнуванням портової та транспортно-логістичної інфраструктури, що послаблює конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках і обмежує надходження валютних ресурсів до державного бюджету.

Міграція висококваліфікованої робочої сили за кордон та мобілізаційні заходи, спрямовані на забезпечення обороноздатності держави, призводять до звуження пропозиції на ринку праці. У сукупності ці процеси посилюють структурні дисбаланси, ускладнюють відновлення економічної динаміки та створюють додаткові виклики для формування ефективної політики соціально-економічного розвитку.

Станом на 2025 рік наслідки повномасштабного вторгнення РФ продовжують суттєво трансформувати соціально-економічне середовище України. Прямі збитки України через війну склали \$176 млрд. Станом на лютий 2025 р. на відновлення країни потрібно \$524 млрд [1].

За межами держави перебуває близько 5,6 млн громадян, що зумовлює істотне скорочення трудового потенціалу країни [2]. Чисельність ЗСУ у 2025 р. оцінюється приблизно в 880–990 тис. осіб, що також впливає на пропозицію робочої сили на внутрішньому ринку [3].

Отже, війна формує комплекс критичних викликів для національної економіки, серед яких:

- масштабні руйнування енергетичної інфраструктури, що зумовлюють перебої у забезпеченні виробничих процесів;
- скорочення промислового виробництва та деструкція інфраструктурних об'єктів, включно з транспортною і логістичною мережею;
- скорочення виробничої активності у стратегічних секторах економіки (металургія, машинобудування, хімічна промисловість тощо);
- зростання військових видатків і посилення фіскального тиску, що ускладнює збалансування державного бюджету;
- дефіцит робочої сили, зумовлений мобілізаційними процесами та демографічними втратами;
- еміграція висококваліфікованих кадрів, що поглиблює структурні диспропорції на ринку праці;
- порушення логістичних ланцюгів і скорочення експортного потенціалу, викликані руйнуванням портової та транспортної інфраструктури.

Повоєнна відбудова розглядається як комплекс системних заходів, спрямованих не лише на відновлення зруйнованих об'єктів, а й на модернізацію економіки з метою забезпечення довгострокової стійкості та безпеки держави. У цей період економічна система перебуватиме у процесі адаптації до нових структурних умов розвитку.

Для національної економіки в умовах повоєнної відбудови є характерним посилення ролі держави у формуванні економічної політики, домінування централізованого планування та концентрація інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках. Традиційно перевага надається розвитку важкої промисловості, що сприяє прискореному зростанню промислового виробництва, яке нерідко перевищує довоєнні показники. Водночас такий дисбаланс часто супроводжується зниженням рівня життя населення через недостатнє фінансування соціальної сфери та легких галузей.

Малий і середній бізнес у цей період може зазнавати додаткового тиску з боку інфляційних процесів, а також нестабільності енергопостачання до завершення відновлення енергетичної інфраструктури. Після завершення активної фази війни спостерігатиметься тенденція до швидшого зростання цін на товари та ресурси порівняно зі зростанням доходів домогосподарств, що зумовлюватиме падіння купівельної спроможності та скорочення внутрішнього попиту, особливо у сферах послуг та легкої промисловості.

Додатковим викликом може стати конкуренція за ресурси між цивільним сектором та потребами оборони, що вимагатиме збалансованої державної політики щодо розподілу фінансових, трудових та матеріальних ресурсів.

Отже, національна економіка у період повоєнної відбудови супроводжуватиметься низкою ключових викликів:

- модернізація та відновлення інфраструктури;
- розвиток і оптимізація логістичних маршрутів;
- гармонізація логістичних та транспортних систем із стандартами ЄС;
- повернення та ефективне залучення людського капіталу;
- активізація участі на європейському та світовому ринках.

Повоєнна відбудова відкриває можливості для модернізації енергетичної системи відповідно до європейських стандартів та ефективного розвитку логістичних шляхів. Держава та великі підприємства можуть спрямовувати інвестиції на розвиток зеленої енергетики, авіакосмічної промисловості, ІТ-сектору та високотехнологічних галузей.

Не менш важливим є стимулювання повернення українців з-за кордону та заохочення молоді залишатися й працювати в країні через створення різноманітних програм підтримки та фінансування малого й середнього бізнесу. Крім того, стратегічним пріоритетом є розширення експорту агропродукції, металів тощо.

Отже, національна економіка України, попри безпрецедентні виклики, має значний потенціал для стійкого оновлення та економічного зростання, за умови поєднання стратегічних реформ із відповідальним управлінням та консолідацією суспільства.

## Література

1. Прямі збитки України через війну склали \$176 млрд. На відновлення країни потрібно \$524 млрд (на лютий 2025). URL: <https://surl.lt/zwcija>
2. Біженці з України 2025 в Європі та світі – скільки українців виїхало за кордон і знайшли роботу, НБУ. URL: <https://renews.com.ua/kultura/bijenci-z-ukrayini-2025-v-yevropi-ta-sviti-skilki-ukrayinciv-viyihalo-za-kordon-i-znaishli-roboty-nby/>
3. Яка чисельність ЗСУ у 2025 році: скільки військових перебуває на фронті. Факти. URL: <https://fakty.com.ua/ua/ukraine/20251127-yaka-chyselnist-zsu-u-2025-rocz-i-skilky-vijskovyih-perebuvaeye-na-fronti/>
4. Дослідження впливу воєнних дій на національну економіку України: фактичні збитки та втрати. URL: <http://znp-cvsvd.nuou.org.ua/article/view/290288/283872>

## ЕКОНОМІКА МАЙБУТНЬОГО: РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ, ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ІННОВАЦІЙ

Сучасні глобальні трансформації в цифрових технологіях, інноваціях та сталому розвитку вимагають переосмислення економічних стратегій держав. Концепція економіки майбутнього позначає етап розвитку, що базується на цифровізації, інтеграції штучного інтелекту, інноваційному виробництві та управлінні, а також принципах сталого розвитку. Однак готовність країн до цих змін різна та потребує комплексної оцінки.

Для оцінки позицій держав у цьому переході використовуються міжнародні індекси, зокрема: Індекс готовності уряду до ШІ (готовність до впровадження ШІ), Індекс готовності мережі (цифровізація та мережеві ефекти), Глобальний індекс інновацій (інноваційний потенціал та людський капітал) та Індекс ЦСР (прогрес у досягненні Цілей сталого розвитку). Хоча кожен індекс відображає певний аспект, їх спільне використання забезпечує цілісне уявлення про готовність країни до економіки майбутнього.

Метою дослідження є розробка інтегрованого підходу до оцінки готовності України до економіки майбутнього за допомогою цих індексів, визначення сильних та слабких сторін, а також практичних рекомендацій щодо підвищення глобальної конкурентоспроможності.

Для комплексної оцінки готовності країни до економіки майбутнього запропоновано інтегральний показник – рівень готовності до економіки майбутнього (FERL). Він базується на наступних компонентах та відповідних їм міжнародно визнаних індексах (див. табл. 1).

Етапи розрахунку FERL:

Етап 1. Збір даних – отримання офіційних значень заданих індексів для обраних країн у період 2020–2024 рр.

Етап 2. Нормалізація показників. Оскільки всі індекси мають шкалу від 0 до 100, їх значення використовувалися без додаткових перетворень. За необхідності вони приведені до єдиної шкали.

Етап 3. Визначення вагових коефіцієнтів. У дослідженні використовується рівноважне зважування (всі індекси мають однакову вагу 0,25).

Етап 4. Розрахунок інтегрального показника:

$$FERL = w_{GARI} \cdot GARI + w_{NRI} \cdot NRI + w_{GII} \cdot GII + w_{SDG} \cdot SDG. \quad (1)$$

Таблиця 1

**Структурні елементи економіки майбутнього**

Структурний елемент	Характеристика	Вибраний індикатор
Готовність до штучного інтелекту	Визначає роль ІІ в економічному розвитку та здатність держави впроваджувати інноваційні технології	Government AI Readiness Index (GARI)
Цифрова та мережева готовність	Враховує цифровізацію, доступність інфраструктури та мережеві ефекти	Network Readiness Index (NRI)
Інновації та людський капітал	Відображає інноваційний потенціал та якість людського капіталу	Global Innovation Index (GII)
Сталий розвиток та досягнення Цілей сталого розвитку	Демонструє сталий економічний, соціальний та екологічний розвиток	SDG Index

Крок 5. Порівняння результатів – інтегральні значення *FERL* аналізуються в динаміці та порівнюються між країнами.

Інтерпретація результатів: низький рівень (0–20 балів); нижче середнього рівня (21–40 балів); середній рівень – (41–60 балів); вище середнього рівня – (61–80) балів; високий рівень – (81–100 балів).

Таким чином, інтегральний показник *FERL* дозволяє об'єднати різні аспекти цифровізації, інновацій та сталого розвитку в єдину узагальнюючу оцінку, що забезпечує можливість міждержавних порівнянь та формування стратегічних висновків.

У таблиці 2 наведено значення досліджуваних індексів та розрахований показник *FERL* [1–4]

Таблиця 2

**Розраховані значення показника *FERL* для України**

Рік	<i>GARI</i>	<i>NRI</i>	<i>GII</i>	<i>SDGI</i>	<i>FERL</i>
2020	48,9	49,43	36,32	74,2	52,21
2021	50,58	55,7	35,6	75,5	54,35
2022	52,8	55,71	31	75,7	53,80
2023	53,29	55,16	32,8	76,5	54,44
2024	60,57	55,32	29,5	74,8	55,05
2025	61,30	57,12	28,8	75,7	55,73

Згідно з *FERL* 2020–2025, Україна демонструє поступове зростання *FERL* з 52,21 у 2020 році до 55,73 – у 2025 році. Найнижчі

значення для України зафіксовані для Глобального індексу інновацій, а найвищі – для Індексу Цілей сталого розвитку, що підтверджує провідну роль сталого розвитку у формуванні економіки майбутнього. Для підвищення рівня готовності України до економіки майбутнього слід зосередитися на розвитку інноваційного середовища, інвестуванні в людський капітал, розбудові цифрової інфраструктури та активнішому впровадженні рішень на основі штучного інтелекту.

### **Література**

1. The Government AI Readiness Index 2020–2024.
2. Network Readiness Index 2020–2024.
3. Global Innovation Index 2020–2024.
4. Sustainable Governance Indicators (SGI) 2020–2025, Bertelsmann Stiftung.

## *Секція 2*

### **Роль інтелектуального капіталу та штучного інтелекту в становленні та розвитку інноваційно-інвестиційних бізнес-структур**

---

VIKTORIJA MEIDUTĖ

Baltic transline AB. Baltic transline AS. UAB BTL Group, Lithuania

JOSSAN LUNDBERG

Traffic Operator. E-handel & Logistik, Sweden

OLHA HARVAT

Khmelnyskyi National University

#### **SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE ASPECT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT USING THE EXAMPLE OF UAB BTL GROUP**

Social responsibility in the aspect of sustainable development is the integration of social, economic, and environmental goals into the activities of organizations and society to ensure well-being.

This means that organizations voluntarily consider their impact on society and the environment, going beyond standard business activities, and adhere to the principles of environmental sustainability and social justice.

Established in 2000, Baltic Transline is a modern company, specializing in international cargo transportation and freight forwarding, which provides various complex road and sea logistical services. In the EU and CIS countries, there are 9 companies of the group operating: BTL Group, Baltic Transline, Baltic Transline Transport, Baltic Transline Rental, Ferry Bookings, Transline Europe, Transdepas and 2 other companies, founded in 2020 – Baltic Transline Sp.z o.o in Poland and Baltic Transline GmbH in Germany. In 2019, the Company's income showed a 31 percent growth and the turnover reached 147.5 million euros. The corporate group employs more than 1585 specialists. UAB Baltic Transline has state-of-the-art offices in Vilnius, Kaunas, Klaipėda and Kėdainiai.

Next year, UAB Baltic Transline is going to celebrate its 20th anniversary. Having 8000 clients and more than 1320 employees, once a small transport and freight forwarding business, it has now grown into one of the largest logistics operators in Europe.

For the Lithuanian transport sector, the last decade of the previous century and the beginning of this century were especially hard. The market demonstrated numerous changes of various intensity. Firstly, the economics went through vast restructuring that had an effect on the logistics and transport sector as well. Afterwards, Lithuania entered into a stagnant phase of preparing for the membership in the EU. Fortunately, it did not last long, as, after the accession to the European Union (EU), the country's economy gained momentum. 2005 marked the beginning of the full membership, i.e. the period when the sector started developing, and our influence in Europe began to grow.

One of the reasons, why Company was able to reach the level it is at right now – the possibilities and markets that suddenly became open to us after joining the EU. When we started competing with European carriers, gaining strong position in the market became inevitable, and there was only one way to do it – by reaching a certain standard of prices and quality of the services we provided.

At that time, it seemed significant to allocate the services of cargo transportation and freight forwarding to different business segments and to promote specific services to target customer groups. Baltic Transline was able to successfully apply certain globally known sales and marketing tactics.

The main factors that have helped us to reach the current level are the concept of quality applied to our services, a top-notch team, its engagement as well as hard work, orientation towards the right goals and the right strategies, implementation and development of our internal procedures and an ability to properly assess our clients' needs.

The company's decision to invest in the development of its fleet and strengthen relationships with contractors and customers has ensured the sustainable development of the industry.

Due to this, the Company was able to expand the assortment of its services by adding new types of cargo, start working with new routes in Western Europe and Scandinavia, improve the quality of its services and concentrate on the optimization of costs.

Employees make up an investment that generates a return that exceeds the realm of simply performing one's daily duties. All other obstacles aside, the greatest challenge in the transport sector is creating jobs that would satisfy loyal specialists and make them stay.

In transport business, the biggest difficulty is to assemble and maintain a team of motivated and ambitious specialists. To create jobs that would motivate people to pursue the Company's goals, at the same time striving after personal improvement or career advancement.

In their activities, UAB Baltic Transline applies the Scandinavian business model. The organizational structure and the business methods of

Scandinavian companies compel admiration of the entire world. Such companies do not have business gods with inflated egos. Heads of enterprises believe in democratic management and respect for all of their employees, in spite of their positions or the level of knowledge. CEO offices and clearly defined boundaries between the administration and the specialists do not exist.

In Company, we work hard to maintain a business culture, based on equal rights and democracy. And this approach to its staff is what makes Baltic Transline different from other enterprises in the country. The only resources that truly matter are human resources, so, in our company, mutual respect, close communication, an ability to understand one another and the value that our staff creates for the business, are especially appreciated.

In the Scandinavian countries, the so called human capital is understood as the starting point of the company's possible success. Social responsibility towards personnel is the basis for ensuring the sustainable development of the company.

Now the bureau in Kalantos 49 Business Centre hosts more than 300 employees of BTL Group that previously worked in different offices around Kaunas. The interior design of the new premises oozes industrial style and comfort, as employees have not only working spaces but also relaxation, communication and collaboration areas at their disposal. The overall office space rented is 2500 square meters. It is dominated by open spaces, natural lighting and functional zones that are equipped with humidification and ventilation systems. There are 7 meeting rooms, a conference hall, 3 kitchenettes, a dining room and a 300 m2 leisure area where people are encouraged to rest, communicate or play table tennis – all located on four floors. What is more, the BTL Group employees have a unique privilege to spend time on a private rooftop terrace overlooking the city.

The company constantly strives to provide opportunities for professional growth, namely: orientation training; career possibilities; internal career changes; company-covered flu vaccinations; free coffee; participation in marathons is reimbursed; exclusive partner offers; a day off for birthday.

## **Reference**

1. Challenging for the growth! URL: <https://baltictransline.lt/en/>

## **THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION**

The digital economy puts forward new requirements for ensuring the effective operation of enterprises. Such intangible factors as technologies, know-how, inventions, skills, experience, knowledge and abilities of personnel are gaining importance. The combination of these components is associated with the intellectual capital of the enterprise. The ability to form and use intellectual capital determines the level of competitiveness and efficiency of the functioning of enterprises. Solving practical problems is impossible without developing theoretical foundations for the formation of intellectual capital, its development and accumulation in the context of the formation of a knowledge society, studying social problems of the reproduction of intellectual capital, the impact of digitalization processes on its development.

Modern management practice requires the activation of the creative abilities of personnel, which necessitates the formation of the intellectual potential of employees, which can be quickly transformed into capital. Intellectual capital is able to ensure the competitiveness of enterprises in the conditions of digitalization. In such conditions, there is a need to find ways to develop intellectual capital. The problems of intellectual capital formation are highlighted in the works of many researchers, in particular, such as S. Albert, K. Bradley, E. Brooking, L. Edvison, M. Malone, I. Zelisco, G. Ponomarenko, O. Kendyukhov, V. Priymak, I. Kornilova, A. Ramskyi, Y. Loiko, K. E. Svaybi, T. Stewart and other. It is believed that the term "intellectual capital" was first used by J. Galbraith in 1969. As E. Brooking notes, intellectual capital is used to refer to intangible assets without which an enterprise cannot exist, strengthening its own competitive advantages. The components of intellectual capital are: human assets, intellectual property, infrastructure and market assets [1].

The features of intellectual capital are as follows:

- priority of development as the main factor of economic growth;
- accumulation in the form of knowledge, skills, experience;
- significant costs of formation and use;
- combination of significant risks and high profits from its use;
- high investment efficiency.

The key drivers of the development of the "intellectual" economy include: the development of fundamental and applied science; the formation

of high-quality human capital, high-quality professional education; the wide penetration of information and communication technologies; the production of knowledge and high technologies, the development of venture business; the formation of a special institutional and economic environment that ensures the penetration of knowledge into all sectors of the economy [2]. The introduction of digital technologies into all areas of enterprise activity requires the improvement of the qualifications of lawyers and their acquisition of new digital skills, which contributes to an increase in the level of intellectual capital. The process of digitalization facilitates access to information, which ensures the accumulation of knowledge and the exchange of experience between employees. The digitalization of business processes contributes to the automation of routine tasks and the release of employees' working time for performing creative tasks and searching for innovations [3].

Digitalization significantly affects the development of intellectual capital. The information element as a component of the intellectual capital of an enterprise includes a set of components that allow creating new products of intellectual labor. In the context of digitalization, information and communication technologies stimulate the development of intellectual capital. Therefore, in the context of digitalization, special attention should be paid to working with customers, consumers and other stakeholders.

Thus, the intellectualization of an enterprise in the context of digitalization is aimed at acquiring, creating and using knowledge in order to transform it into new goods and services. The role of intellectual capital is constantly growing. It largely affects the quality of products, determines the structure and efficiency of the functioning of enterprises and the economy as a whole.

## References

1. Brooking A. (1997). Intellectual capital. Core asset for the third millennium enterprise. London: International Thomson Business Press. 204 p.
2. Pryimak, V., & Kornilova, I. (2025). Intellectual capital in the era of artificial intelligence. *Economy and society*, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-55>
3. Ramskyi, A., & Loiko, Y. (2025). Development of intellectual capital in the context of digital transformation of business entities. *European Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(15), 340–349.

## ІНВЕСТИЦІЇ В ЕНЕРГЕТИКУ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Стрімке зростання світового енергоспоживання, ризиків для енергетичної безпеки, посилення кліматичних змін створюють проблему, що вимагає переосмислення існуючої нині моделі енергопостачання. Традиційні джерела енергії, які тривалий час забезпечують економічний розвиток, дедалі частіше постають як нестабільні, екологічно небезпечні та економічно невігідні в довгостроковій перспективі. Цим зумовлена необхідність переходу до енергетики нового покоління, що ґрунтується на відновлюваних джерелах. Саме тому інвестиції в дану сферу набувають важливого значення та визначають майбутню конкурентоспроможність країн і регіонів.

За даними Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) та BloombergNEF, глобальні інвестиції у чисту енергетику у 2024 році вперше перевищили \$2 трильйони доларів. Зокрема, інвестиції безпосередньо у відновлювану енергетику досягли позначки близько \$682 мільярдів. Цей фінансовий потік став можливим завдяки зниженню вартості технологій: наприклад, глобальна вартість електроенергії для сонячних станцій з фіксованою віссю знизилася на 21 % у 2024 році. Прогнозується, що до кінця 2025 року цей показник впаде ще більше, досягнувши рівня 35 дол. за МВт·год. Водночас Wood Mackenzie зазначає, що в Європі LCOE для відновлюваної енергетики знизилася на 7 % у 2025 році завдяки падінню капітальних витрат. Це робить будівництво нових вітрових та сонячних електростанцій економічно вигіднішим, ніж багатьох об'єктів, що працюють на викопному паливі.

Ключових напрямом розвитку новітньої енергетики є розширення відновлюваних джерел енергії. Завдяки зменшенню вартості сонячних і вітрових технологій, а також підвищенню їх ефективності, ці джерела стають пріоритетом для інвестування. Вони дозволяють формувати стійкі та екологічно чисті енергосистеми, здатні забезпечити стабільне виробництво електроенергії без значних викидів чи інших забруднень. Паралельно з цим надзвичайно важливими стають системи накопичення енергії, адже саме вони забезпечують балансування енергомереж і компенсують нестабільність відновлюваної генерації. Удосконалення технологій батарей та створення великих енергетичних сховищ є одним із пріоритетів сучасності, та відкриває нові можливості для підвищення гнучкості та надійності енергетичної інфраструктури.

Важливим доповненням є розвиток розподіленої генерації, яка забезпечує домогосподарства та підприємства власною енергією. Локальні енергетичні системи формують енергетичну незалежність, зменшують навантаження на мережі та відкривають нові можливості для інвестування в обладнання, сервісні контракти та інноваційні технології керування енергоспоживанням. Міжнародне енергетичне агентство прогнозує, що світові потужності відновлюваної енергетики подвоються до 2030 р., досягнувши 4600 ГВт. Однак ключовою умовою для інтеграції таких обсягів переривчастої генерації є розвиток технологій накопичення енергії. Світовий ринок систем накопичення зростає щорічно, і за прогнозами, до 2030 року понад 60 % комерційних та промислових СЕС будуть інтегровані з акумуляторними системами.

Отже, інвестиції в новітню енергетику постають як найбільш ефективна відповідь на сучасні проблеми енергетичної безпеки, кліматичних змін та технологічного розвитку. Вони формують основу майбутньої енергетичної моделі, яка буде стійкою, екологічно збалансованою та технологічно досконалою. Країни та інвестори, які орієнтуються на ці напрями, здобувають стратегічні переваги та сприяють формуванню глобальної енергетичної системи, здатної відповідати викликам XXI ст.

## Література

1. [https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024\\_3\\_0\\_23\\_30](https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_3_0_23_30)
2. <https://gmk.center/ua/news/globalniinvesticii-v-energetiku-cogorich-dosyagnutrekordnih-3-3-trln-mea/>
3. <https://eco.rayon.in.ua/news/836949-svitoviinvestitsii-u-zelenu-energetiku-zrosli-na-10za-piv-roku>
4. <https://ecopolitic.com.ua/ua/news/svitoviinvestori-vklali-blizko-56-mlrd-v-zelentechnologii-u-2025-roci/>

О. І. ГОНЧАР, Н. М. БЄЛЯКОВА, Д. А. ФАНДА  
Хмельницький національний університет

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ

Управління мотивацією персоналу в умовах війни набуває принципово нового змісту, оскільки традиційні моделі, орієнтовані на стабільність, передбачуваність і довгострокове планування, виявля-

ються недостатніми для забезпечення ефективності людських ресурсів у ситуації постійних ризиків та підвищеної емоційної напруги. Війна створює багатовимірний стресовий контекст, у якому працівники щоденно стикаються з інформаційним навантаженням, загрозами життю та здоров'ю, невизначеністю майбутнього, можливими втратами близьких, вимушеним переміщенням, зниженням рівня безпеки та соціальної опори. За таких умов виникає ризик формування хронічної тривоги, когнітивного виснаження, демотивації та професійного вигорання, яке суттєво знижує продуктивність та емоційну стійкість працівників. Тому сучасні підходи до мотивації мають враховувати не лише економічні стимули, а й психологічні, соціальні, комунікаційні та організаційні фактори, що компенсують вплив стресорів зовнішнього середовища.

Одним з ключових науково обґрунтованих підходів є концепція психологічної безпеки, згідно з якою ефективність персоналу залежить від здатності організації забезпечити відчуття захищеності, передбачуваності та соціальної підтримки. Комунікаційні практики, засновані на відкритості, достовірності інформації та регулярному зворотному зв'язку, дозволяють мінімізувати невизначеність, яка в умовах війни виступає потужним демотиватором. Працівники потребують не стільки формальних наказів, скільки чіткого розуміння логіки управлінських рішень, можливостей адаптації робочих процесів та перспектив індивідуального розвитку. Таким чином, ключовим елементом мотиваційної системи стає трансформація стилю керівництва у напрямі емпатійного, партнерського і підтримувального менеджменту.

Не менш важливою складовою є впровадження адаптивних практик організації праці, що передбачають гнучкий графік, дистанційні формати роботи, оптимізацію навантаження та врахування індивідуальних обмежень працівників, зумовлених воєнним станом. Гнучкість, згідно з сучасними теоріями організаційної поведінки (ADKAR, Agile HR), істотно підвищує рівень задоволення працею, знижує прояви стресу та сприяє відновленню ресурсу, що є важливим чинником запобігання вигоранню (див. табл. 1).

Окремого значення набувають інструменти превенції та подолання психологічного вигорання. Теорія Маслач розглядає вигорання як комплекс емоційного виснаження, деперсоналізації та зниження професійних досягнень. В умовах війни ці компоненти проявляються значно швидше, тому організації мають формувати спеціальні програми психологічної підтримки: консультації, тренінги зі стрес-менеджменту, техніки емоційної регуляції, групи підтримки, можливість анонімного звернення до психолога, а також практики мікровідновлення (короткі перерви, режим роботи, що враховує біоритми).

**Особливості мотивації персоналу в умовах війни\***

Підхід	Зміст	Очікуваний ефект
Психологічна безпека	Чіткі комунікації, прогнозованість рішень, підтримка керівництва	Зменшення тривожності, підвищення стабільності поведінки
Гнучка організація праці	Дистанційність, адаптація графіка, оптимізація навантаження	Зниження стресу, підвищення задоволеності
Соціальна підтримка	Командна взаємодія, корпоративні групи підтримки	Зростання згуртованості колективу
Ціннісна мотивація	Усвідомлення значущості роботи, участь у проєктах високої соціальної ваги	Підсилення внутрішньої мотивації
Емоційно-емпатійне лідерство	Партнерський стиль управління, увага до потреб працівника	Підвищення лояльності та продуктивності

\* складено на основі джерел [1, 2]

Позитивним ефектом володіють корпоративні активності, спрямовані на зміцнення соціальної згуртованості, оскільки підтримка всередині колективу значно підвищує психологічну стійкість.

Сучасні підходи до мотивації персоналу в умовах війни також передбачають формування ціннісно-орієнтованої мотиваційної моделі, де важливими є не лише економічні стимули, а й усвідомлення працівниками значущості власної роботи, причетності до спільної мети та соціальної користі. Теорія самоідентифікації (Райан і Десі) підтверджує, що внутрішня мотивація посилюється, коли працівник має автономію, компетентність та відчуття причетності. В умовах війни ці фактори стають критично важливими, оскільки допомагають компенсувати зовнішні стресори і формують стійке бажання працювати.

Систематизовані підходи щодо подолання та профілактики емоційного вигорання (див. табл. 2).

Таким чином, мотивація персоналу в умовах війни та масового емоційного вигорання потребує комплексного та системного підходу, який поєднує економічні, психологічні та організаційні інструменти. Ефективна модель має бути гнучкою, гуманістичною, орієнтованою на підтримку людського потенціалу та адаптованою до високої динаміки середовища.

Таблиця 2

**Підходи до подолання та профілактики емоційного вигорання\***

Метод	Механізм дії	Очікуваний результат
Програми психологічної допомоги	Консультації, кризова терапія, емоційна підтримка	Відновлення емоційного ресурсу
Стрес-менеджмент	Навчання технікам релаксації, дихальним практикам	Зменшення фізіологічних проявів стресу
Регулювання навантаження	Перерозподіл обов'язків, мікропаузи, режим праці	Запобігання виснаженню
Розвиток компетентностей	Навчання, тренінги, підвищення кваліфікації	Зростання впевненості та професійної самооцінки
Підтримка колективної взаємодії	Тімбілдінг, групові зустрічі	Формування позитивного соціально-психологічного клімату

\* складено на основі джерел [3, 4]

Саме інтеграція різних форм стимулювання дозволяє зберегти працездатність працівників, забезпечити стійкість організації та підтримати її конкурентоздатність у надзвичайно складних умовах.

### Література

1. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва / П. Д. Дудкін, О. Б. Мосій, О. М. Владимир [та ін.]. – Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2015. – 252 с.
2. Новак В. О. Організаційна поведінка: підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільєнко. – Київ : Кондор, 2013. – 498 с.
3. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. А. Яромич, І. О. Молоткова. – Київ : Ельга; Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
4. Савельєва В. С. Організаційна поведінка : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов, В. М. Вакулєнко. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 240 с.

## **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАЙМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА ПРОГНОЗНОЇ HR-АНАЛІТИКИ**

У сучасних умовах конкурентного ринку та стрімкої цифрової трансформації бізнесу, людський капітал визнається ключовим стратегічним ресурсом, що забезпечує інноваційність та стійкість організації. Ефективність процесу наймання персоналу набуває вирішального значення, оскільки помилки у виборі працівників призводять до значних фінансових, часових та репутаційних втрат. Традиційні підходи рекрутингу, що базуються переважно на суб'єктивній думці, ретроспективному аналізі та ручній обробці документів, виявляються недостатньо швидкими, об'єктивними та точними для задоволення динамічних потреб сучасних компаній. Необхідність пошуку висококваліфікованих та мотивованих фахівців, здатних досягати прогнозованих результатів, зумовлює зростаючий інтерес до інтеграції передових технологій у сферу управління персоналом.

Відповіддю на ці виклики стало впровадження штучного інтелекту (ШІ) та прогнозової HR-аналітики. Ці інструменти дозволяють автоматизувати рутинні процеси (скринінг, ранжування), мінімізувати когнітивні упередження рекрутерів та, найголовніше, перейти від описової (що відбулося?) до прогнозової аналітики (що, ймовірно, станеться?). Таким чином, дослідження механізмів інтеграції ШІ та прогнозової аналітики для підвищення об'єктивності, швидкості та економічної ефективності наймання набуває значної наукової та практичної актуальності.

Як зазначають дослідники Dima, Gilbert та ін. (2024), впровадження ШІ суттєво змінює ролі у HR-тріаді (працівники, керівники, HR-фахівці), автоматизуючи до 80 % рутинних завдань [1]. Це дозволяє HR-менеджерам зосередитися на стратегічних функціях, таких як формування корпоративної культури та управління талантами, а не на механічному скринінгу резюме. Ключові напрями використання ШІ у рекрутингу включають:

– автоматизований скринінг та ранжування кандидатів: ШІ-алгоритми здатні аналізувати тисячі резюме, виділяючи ключові компетенції, досвід та відповідність профілю вакансії значно швидше та об'єктивніше, ніж людина (Hewage, 2023) [2]. Це мінімізує вплив «людського фактору»;

– чат-боти і віртуальні помічники: використовуються для цілодобового спілкування з кандидатами, відповіді на типові запитання та призначення інтерв'ю, що значно покращує досвід кандидата та скорочує час до наймання;

– аналіз емоцій та поведінки: системи ШІ можуть аналізувати відео-інтерв'ю, оцінюючи вербальні та невербальні ознаки, що є частиною оцінювання особистісних якостей, хоча цей аспект викликає етичні дискусії.

Прогнозна HR-аналітика також все активніше стає інструментом стратегічного рекрутингу. Вона використовує статистичні моделі та алгоритми машинного навчання для передбачення майбутніх результатів. У контексті наймання, її головне завдання – передбачити, який кандидат буде найбільш успішним і лояльним у довгостроковій перспективі. Ключові моделі та метрики прогнозування HR-аналітики у сфері рекрутингу:

– прогнозування ефективності (Performance Prediction): на основі даних про попередніх успішних кандидатів (освіта, досвід, результати тестів) моделі ШІ будують профіль «ідеального кандидата» та оцінюють, наскільки нові кандидати відповідають цьому профілю;

– прогнозування плинності кадрів: Ця модель, як обговорюється Căvescu та Popescu (2025), є критично важливою для зменшення витрат [3]. Аналізуючи дані про тривалість роботи, задоволеність, причини звільнення та фактори успіху, система може оцінити ризик звільнення нового кандидата протягом першого року роботи. Наймання кандидата з низьким ризиком плинності автоматично підвищує ефективність рекрутингу та знижує необхідність повторного заповнення вакансії;

– оцінювання відповідності культурі: ШІ допомагає оцінити, наскільки цінності та поведінкові патерни кандидата співвідносяться з корпоративною культурою, що, за дослідженнями, є ключовим фактором довготривалої лояльності.

Впровадження ШІ та прогнозування HR-аналітики забезпечує вимірюване підвищення ефективності наймання:

– скорочення часу наймання: ШІ-інструменти різко зменшують час, необхідний для скринінгу, що є критичним для конкурентоспроможності;

– покращення якості наймання: завдяки прогнозним моделям, відбираються кандидати, які статистично мають більший шанс досягти високих результатів та залишитися в компанії надовго. Madanchian (2024) підкреслює, що такий перехід до проактивних рішень підвищує загальну цінність HR-функції [4];

– мінімізація упереджень та підвищення об'єктивності: хоча ІІІ-системи не є ідеально нейтральними (оскільки вони навчаються на історичних, часто упереджених, даних), вони можуть бути налаштовані для забезпечення більш уніфікованого та неупередженого відбору на ранніх стадіях, мінімізуючи вплив неусвідомлених упереджень рекрутера.

Проте, як зазначають Fenwick та ін. (2024), ключовим викликом залишається баланс між технологією та людським фактором [5]. Успішна інтеграція ІІІ вимагає від HR-фахівців не лише технічної грамотності, але й здатності критично оцінювати висновки алгоритмів, зберігаючи при цьому етичну відповідальність і фокус на людському спілкуванні. Організації, які зможуть ефективно інтегрувати ІІІ в HR-процеси, отримають значну конкурентну перевагу на ринку талантів.

Загалом, на нашу думку, оптимальною моделлю є не повна заміна людської праці штучним інтелектом, а створення симбіотичної системи, де ІІІ виконує рутинні операції аналізу даних та первинного скринінгу, а HR-фахівці зосереджуються на стратегічних рішеннях, оцінці складних компетентностей і побудові відносин з кандидатами. Така гібридна модель дозволяє максимізувати переваги обох підходів.

Критично важливим є розвиток нових компетентностей HR-професіоналів, включаючи навички роботи з даними, розуміння принципів машинного навчання, етичну грамотність та здатність критично оцінювати алгоритмічні рекомендації. Успішне впровадження ІІІ вимагає не лише технологічних інвестицій, але й організаційної трансформації, зміни корпоративної культури та постійного навчання. Майбутнє HR-аналітики полягає в розвитку «проактивного HR», де предиктивні моделі не лише аналізують історичні дані, але й генерують персоналізовані рекомендації для оптимізації всього життєвого циклу працівника.

## Література

1. Dima J., Gilbert M.-H., Dextras-Gauthier J., Giraud L. *The effects of artificial intelligence on human resource activities and the roles of the human resource triad: opportunities and challenges*. *Frontiers in Psychology*. 2024. Vol. 15. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1360401/full>
2. Hewage A. *Exploring the Applicability of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: A Focus on the Recruitment Phase*. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2023. Vol. 11, No. 3. P. 603–634. DOI: <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113034>
3. Căvescu A. M., Popescu N. *Predictive Analytics in Human Resources Management: Evaluating AIHR's Role in Talent Retention*.

*AppliedMath*. 2025. Vol. 5, No. 3. P. 99. URL: <https://www.mdpi.com/2673-9909/5/3/99>

4. Madanchian M. *From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making*. *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14, No. 24. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/24/11750>

5. Fenwick A., Molnár G., Frangos P. *Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace*. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 2024. Vol. 6. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/artificial-intelligence/articles/10.3389/frai.2023.1272823/full>

С. М. ДРИМАК, Л. М. ФЕДОРИШИНА

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

## **НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛІМАТУ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Медичні працівники закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) є критичним ресурсом та основою національної системи охорони здоров'я. Сьогодні вони працюють в умовах хронічного та гострого стресу, спровокованого бойовими діями, підвищеним ризиком і постійним зіткненням із травматичними подіями та невизначеністю [1]. Це коло-сальне навантаження часто призводить до професійного вигорання, зниження психологічної стійкості та падіння ефективності, що прямо загрожує якості медичних послуг та операційній стійкості ЗОЗ. У цьому контексті соціально-психологічний клімат (СПК) перестає бути просто фактором комфорту, а стає стратегічним пріоритетом управління персоналом. Ефективний СПК є необхідною умовою утримання кваліфікованих кадрів, забезпечення стабільності команд та мінімізації плинності кадрів [2]. Більше того, сприятливий клімат має прямий економічний вплив: він підвищує продуктивність та зменшує витрати, пов'язані з відсутністю працівників та рекрутингом.

СПК у медичному колективі – це комплексна метрика, що відображає якість внутрішньої комунікації, рівень довіри, емоційний фон (відчуття безпеки, оптимізму) та згуртованість в умовах екстремальної відповідальності. Специфіка СПК у ЗОЗ полягає у його безпосередньому зв'язку з клінічними результатами та здатністю команди зберігати стійкість у кризі [3]. Здоровий клімат, що ґрунтується на довірі та співпраці, забезпечує швидку, чітку та безконфліктну комунікацію, що є життєво необхідним в ургентній допомозі [3]. Крім того,

він підвищує колективний імунітет до морального травмування, яке виникає через етичні дилеми та відчуття безпорадності. Нездоровий клімат, навпаки, проявляється у внутрішній конкуренції, фракційності, частих конфліктах через втому та стрімкому розвитку синдрому вигорання [4], роблячи медичний заклад надзвичайно вразливим.

Для створення стійкого і здорового СПК у ЗОЗ необхідно реалізувати чотири ключові, взаємопов'язані стратегічні напрями. По-перше, необхідно зосередитися на розвитку індивідуальної психологічної стійкості та саморегуляції. Цей напрям сфокусований на превентивних заходах і підвищенні особистісної стресостійкості працівників. Він передбачає впровадження коротких, але регулярних тренінгів для освоєння діафрагмального дихання, медитативних практик та технік заземлення, які можна використовувати безпосередньо на робочому місці під час коротких пауз [2]. Критично важливим є навчання психогігієні, зокрема техніці чіткого розмежування роботи та особистого життя (наприклад, техніці «залишати роботу на роботі»), ефективному тайм-менеджменту та встановленню чітких робочих меж для протидії хронічному вигоранню.

По-друге, потрібне впровадження системної професійної та соціальної підтримки, зокрема за рахунок багатоступеневої допомоги. Це включає створення внутрішніх конфіденційних груп підтримки та супервізій для обговорення емоційних переживань, професійних травм та складних клінічних випадків. Необхідно забезпечити підготовку клінічних психологів та соціальних працівників із питань кризового втручання та управління травматичним стресом [3]. Ключовим елементом є забезпечення доступу до цілодобових зовнішніх гарячих ліній психологічної підтримки, щоб допомога була доступна у режимі 24/7 [1].

По-третє, необхідна оптимізація організаційного менеджменту. Якість СПК безпосередньо залежить від прозорості та справедливості управлінських рішень. Це вимагає впровадження об'єктивної та гнучкої системи розподілу робочого навантаження, чергувань та відпусток, що унеможливорює виникнення відчуття несправедливого ставлення (чи перевантаження) [4]. Обов'язковим є забезпечення персоналу необхідними матеріально-технічними ресурсами, оскільки нестача ресурсів є частою причиною роздратування та фрустрації. Керівництво повинно демонструвати підтримуюче лідерство з високим рівнем емпатії, заохочувати відкритий фідбек (без страху репресій) та забезпечувати повну інформованість щодо стратегії ЗОЗ, що мінімізує рівень невизначеності та тривоги [5].

По-четверте, важливим є формування високої командної згуртованості та етики. Цей напрям будується на культурі взаємодопомоги та поваги. Він передбачає впровадження ефективної системи мораль-

ного та матеріального стимулювання, яка справедливо відзначає внесок кожного, посилюючи відчуття значущості та приналежності. Важливо регулярно проводити заходи з командоутворення та спільні активності для покращення міжособистісної сумісності, що сприяє ефективній взаємодії між різностатевими та різновіковими групами та запобігає конфліктам. Ключовою є організаційна культура, яка має консолідувати співробітників навколо спільних цінностей і етичних норм [5].

Таким чином, ефективне управління соціально-психологічним кліматом в ЗОЗ є безумовним стратегічним імперативом для забезпечення їхньої стійкості. Успіх досягається лише комплексною, багаторівневою стратегією, що інтегрує особистісну профілактику стресу, системну підтримку та прозору оптимізацію робочих процесів. Реалізація цих напрямів дозволить зберегти професійний потенціал медичних команд та забезпечити високу якість медичної допомоги в умовах, що постійно змінюються.

## Література

1. Підтримка ментального здоров'я в часи війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/pidtrymka-mentalnoho-zdorovya-v-chasy-viyny> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Сіренко В., Кухар О., Фроленкова О. Посібник з управління стресом та самопомоги під час бойових дій та у післявоєнний період, спрямований на медичних працівників.. Київ : Центр громадського здоров'я МОЗ України, 2023. 67 с.
3. Шемчук О., Васюкова Н., Дзеружинська Н., Шемчук В. Актуальні питання ментального здоров'я військовослужбовців сектору безпеки і оборони України. *Психосоматична медицина та загальна практика*. 2023. URL: <https://uk.e-medjournal.com/index.php/psp/article/view/469> (дата звернення: 16.11.2025).
4. Професійне вигорання медичних працівників. *Центр громадського здоров'я МОЗ України*. 2024. URL: <https://phc.org.ua/news/profesiynne-vigorannya-medichnikh-pracivnikiv> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Миронова О., Мазоренко О. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2525> (дата звернення: 16.11.2025).

## УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ГЕНДЕРНОЮ РІВНІСТЮ В ЗАКЛАДІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Удосконалення процесу управління гендерною рівністю у закладах охорони здоров'я є однією з ключових складових формування ефективної та справедливої організаційної структури, оскільки забезпечення рівних можливостей сприяє підвищенню мотивації персоналу, зростанню продуктивності праці та покращенню якості надання медичних послуг, а також відповідає сучасним соціальним та міжнародним стандартам, що були визначені ООН «Жінки» та Європейським Союзом, і які закладають правові підстави для впровадження політики рівних можливостей у національному контексті [1].

Сучасні дослідження свідчать, що ефективне управління гендерною рівністю неможливе без системного підходу, який поєднує нормативне регулювання, інституційну підтримку, стратегічне планування, розвиток кадрових політик, моніторинг результатів та формування організаційної культури, чутливої до гендерних аспектів [2]. Особливо важливим у цьому контексті є створення внутрішніх нормативних документів, які визначають механізми реалізації принципів гендерної рівності, відповідальних осіб, критерії оцінки ефективності та процедури моніторингу, оскільки відсутність чітко встановлених правил часто призводить до непрозорості процесів, нерівності у доступі до ресурсів та кар'єрного розвитку, а також до збереження стереотипів і дискримінаційних практик [3]. Коли заклад охорони здоров'я впроваджує систему ключових показників, яка включає як кількісні, так і якісні індикатори, забезпечується можливість не лише оцінювати прогрес у досягненні гендерної збалансованості, але й своєчасно виявляти проблемні зони, що сприяє ефективному управлінню та розробленню заходів для усунення недоліків.

Не менш важливим є забезпечення інституційної підтримки, що реалізується через призначення уповноваженої особи або створення координаційної групи з питань гендерної рівності, оскільки така структура здатна координувати діяльність підрозділів, проводити внутрішній аудит, організовувати навчальні заходи та готувати регулярні звіти для керівництва, що сприяє підвищенню прозорості процесів і системності реалізації політики рівних можливостей [4]. Досвід міжнародних організацій свідчить, що інституційна підтримка та відкритість процесів є визначальними факторами успіху у сфері гендерного

управління, оскільки вони забезпечують чітку відповідальність і контроль за виконанням поставлених завдань.

Одним з важливих аспектів є інтеграція гендерного підходу у стратегічне планування та бюджетування, оскільки гендерно орієнтоване планування дозволяє оцінити вплив розподілу фінансових ресурсів на різні групи працівників, враховуючи їхню статеву приналежність, а це сприяє справедливому використанню коштів та оптимізації програм розвитку персоналу [5]. Коли заклад оцінює свої фінансові та кадрові рішення через призму гендерної рівності, він має змогу уникнути непрямой дискримінації, створити умови для рівного доступу до ресурсів і підвищити ефективність управління.

Систематичний аналіз кадрової політики та умов праці також є необхідним, оскільки гендерний аудит допомагає виявити, наскільки внутрішні процедури закладу відповідають принципам рівності, і визначити конкретні заходи щодо усунення дискримінаційних практик, а регулярне оцінювання заробітних плат, навантаження та участі працівників у навчальних програмах створює прозору систему мотивації та сприяє справедливому просуванню співробітників незалежно від їхньої статі.

Особливу увагу слід приділяти розвитку жіночого лідерства та підтримці професійного зростання працівниць, оскільки програми наставництва, в межах яких досвідчені керівниці підтримують молодих спеціалісток, сприяють формуванню горизонтальних зв'язків, розвитку управлінських компетенцій та подоланню «скляної стелі», що дозволяє збалансовано розподілити представництво жінок у керівних структурах закладу. Крім того, створення умов для поєднання професійних та сімейних обов'язків, зокрема через гнучкі графіки, часткову зайнятість і дистанційну роботу, допомагає зменшити ризик професійного вигорання, підвищити лояльність персоналу та покращити психологічний клімат у колективі, що, своєю чергою, підвищує ефективність діяльності закладу та рівень задоволеності пацієнтів [6].

Формування гендерно чутливої організаційної культури є невід'ємною складовою цього процесу, оскільки проведення інформаційних кампаній, семінарів, конкурсів та освітніх заходів підвищує обізнаність персоналу щодо принципів рівності та недискримінації, а створення онлайн- або офлайн-платформ для обміну досвідом і поширення позитивних практик дозволяє розвивати професійну спільноту, здатну адаптувати міжнародні стандарти до реалій конкретного закладу.

Таким чином, гендерна рівність стає важливим інструментом розвитку закладів охорони здоров'я в сучасних умовах, а удосконалення процесу управління гендерною рівністю потребує комплексного

підходу. Тільки поєднання вказаних нами елементів забезпечить стійкий розвиток закладу, підвищення ефективності управління, рівний доступ до ресурсів і професійний розвиток працівників незалежно від статі.

## Література

1. Гавловська А. О., Томіліна Ю. Є. Гендерна рівність у післявоєнній Україні: правові виклики та перспективи. URL: <http://www/baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/597/16063/33915-1> (дата звернення: 16.11.2025).
2. Карпенко Р. В. Gender equality in Ukraine: analysis of legal acts. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/15552/1/9.pdf> (дата звернення: 16.11.2025).
3. Онищенко Н., Малюха Л., Булкат М. Забезпечення гендерної рівності: модерація публічного діалогу, виклики та інструменти їх подолання. *Право України*. 2025. № 3. С. 57–68.
4. Паращук Л., Карпун А. Правове забезпечення гендерної рівності на робочому місці: прогрес України в євроінтеграції. *Актуальні проблеми права*. 2025. № 1 (41). С. 215–219.
5. Rezvorovych K. International norms and their role in the gender vector of Ukraine in the post-war period: analysis of social, economic and political aspects. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2023. Volume 3. № 2. P. 137–146.
6. Gender Equality in the EU and Ukraine: Women's Rights in a Time of War / Edited by Włodkowska A., Prokop M., Struk O. URL: <https://books.google.com/books?hl=uk&lr=&id=wJfEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=related:cnu4lYNQ2pMJ:scholar.google.com/&ots=SyOTq4P2Kv&sig=ChsdK9XejhZ1ar4invqsTghgCu0> (дата звернення: 16.11.2025).

І. В. ЛІСОВСЬКИЙ, С. Й. ЯДУХА  
Хмельницький національний університет

## ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Персонал, з урахуванням вартості його людського капіталу, є надбанням та найвищою цінністю будь-якого організаційного утворення. Уміле управління персоналом забезпечує можливість реалізації стратегічної мети підприємства, а саме: максимальне зростання прибутку підприємства та підвищення рівня якості трудового життя най-

маних працівників. Стаючи працівником підприємства, працівнику потрібно прийняти відповідні організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації тощо. Паралельно, він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Працівнику потрібно по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами й правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки. На жаль, в Україні недостатньо серйозно сприймається кадровими службами важливість заходів щодо адаптації працівників. Вітчизняні підприємства (в особі їх керівників) як державні так і приватні не мають у своєму розпорядженні базових (типових) програм адаптації, які могли б їм допомогти у роботі з персоналом. Між тим, в умовах введення нових підходів до системи господарювання, що супроводжується значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце й колектив, важливість проблеми адаптації набуває ще більшої актуальності.

Впровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складне завдання, але від нього залежить вирішення таких важливих питань для підприємства, як: зменшення стартових витрат виробництва; зменшення плинності кадрів; зростання обсягів реалізації; повномасштабне входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження рівня схвильованості та невпевненості у своїх можливостях, які долають нові працівники. Тому, метою статті є дослідження особливостей процесу адаптації персоналу, встановлення проблематики у цій сфері та окреслення найбільш прогресивних напрямів подальшого удосконалення процесу управління адаптацією персоналу вітчизняних підприємств.

Процес адаптації буде успішним тоді, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника. І чим швидше він прийме і визначить свою роль в колективі, тим швидшою буде його адаптація.

Слід відмітити, що адаптація – процес обопільний: людина пристосовується до нової для неї організації, організація пристосовується до нової для неї людини. І від того, наскільки успішно (безболісно) пройде цей процес, багато в чому залежить подальша продуктивність як нового співробітника, так і його колег.

Основними моментами адаптації є зародження і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів з колективом, включення в громадську

діяльність, підвищення зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, але і в досягненнях колективу. Скороченню процесу адаптації сприяє прикріплення наставника або керівника на час випробувального терміну. Розрізняють такі етапи і форми адаптації персоналу:

- випробувальний термін тривалістю від 3 до 6 місяців, протягом яких здійснюється оволодіння необхідними навиками і уміннями і «доведення» працівника до необхідних вимог моделі робочого місця;

- адаптація молодих фахівців на посадах майстрів і фахівців тривалістю до трьох років, протягом яких вони набирають необхідний робочий досвід і стають повноправними членами колективу;

- програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до одного року, протягом якого він вивчає внутрішні нормативні документи, підлеглих співробітників і стратегію розвитку до отримання необхідної майстерності управління;

- наставництво і консультування, як форма управління процесом адаптації молодих працівників і фахівців з боку досвідчених керівників з яскраво вираженими педагогічними навиками;

- розвиток персоналу (людського капіталу) як форми універсального розвитку особи співробітника впродовж всього періоду роботи до виходу на пенсію.

До основних проблем у сфері адаптації молодих працівників можна віднести такі:

- відсутність формалізованих важливих знань;

- відсутність програми «студент – випускник – працівник підприємства», яка б гарантувала подальше працевлаштування молодого фахівця;

- підготовка у вищих навчальних закладах не достатня для виконання професійних обов'язків молодого фахівця;

- тривалість адаптації персоналу більше одного року;

- різкий перехід від теоретичної підготовки до виконання конкретних функціональних обов'язків;

- слабка мотивація обміну досвідом досвідчених співробітників з молодими фахівцями.

Тому, серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві. Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та її інформаційному забезпеченні.

За результатами проведеного дослідження стає зрозумілим, що адаптація це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища будь-якого організаційного утворення. Впровадження ефективних програм управління адаптацією персоналу на підприємствах України дозволить: пришвидшити вихід молодого фахівця на професійний рівень роботи (скорочення термінів адаптації); зростання ефективності діяльності персоналу за рахунок залучення до роботи як молодих фахівців, так і всього колективу; зниження плинності кадрів; підвищення якості. Також, досить ефективним заходом є урахування досвіду зарубіжних країн з означеної проблематики та привнесення його в практичну діяльність вітчизняних підприємств.

І. Р. МАШТАЛЕР, Л. М. ФЕДОРИШІНА

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

## **ОПТИМІЗАЦІЯ МОТИВАЦІЙНОГО ПРОФІЛЮ ЯК ШЛЯХ ДО ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ**

Оптимізація мотиваційного профілю працівників є одним із ключових чинників забезпечення високої результативності підприємства, оскільки ефективно мотивований персонал демонструє значно більшу стійкість до стресу, готовність працювати з високою самоорганізацією та здатність підтримувати продуктивність у довгостроковій перспективі. У сучасних умовах, коли конкуренція між підприємствами за кваліфіковані кадри лише зростає, мотивація перестає бути просто системою стимулювання – вона перетворюється на стратегічний інструмент управління людським капіталом. Високий рівень залученості працівників на пряму впливає на ефективність виробничих процесів, знижує рівень плинності кадрів та витрати на їх заміну, а також створює у колективі атмосферу стабільності та професійної підтримки [1, с. 341–347].

У центрі оптимізації мотиваційного профілю знаходиться принцип індивідуалізації стимулів, що ґрунтується на визнанні того факту, що працівники мають різні потреби, стилі роботи, ціннісні орієнтації та очікування від професійної діяльності. Одні працівники більш чутливо реагують на матеріальне заохочення, тоді як іншим значно важливішими є можливості професійного розвитку, визнання з боку керівництва або стабільність соціальних гарантій. Тому використання стандартних, шаблонних підходів до мотивації дедалі частіше виявляється неефективним. Натомість підприємства, які нама-

гаються скласти індивідуальний мотиваційний профіль кожного співробітника, отримують змогу формувати більш гнучку та адаптивну систему стимулювання [2, с. 108–118]. Такий підхід сприяє не лише зростанню задоволеності роботою, а й формуванню внутрішньої мотивації, коли працівники відчувають реальну цінність свого внеску в діяльність підприємства та бачать можливості для самореалізації. Адаптація стимулів відповідно до змін забезпечує високу точність управлінських рішень і сприяє формуванню атмосфери підтримки, в якій працівник відчуває, що його індивідуальні особливості та життєві обставини враховуються [4, с. 151–154].

Одним з найдієвіших методів удосконалення системи управління персоналом є розвиток можливостей для кар'єрного зростання й безперервного навчання, адже саме професійний розвиток посідає провідне місце серед довгострокових мотиваторів. Доступ до тренінгів, програм підвищення кваліфікації, внутрішніх освітніх платформ і стажувань не лише поглиблює компетентності працівника, а й підсилює його потребу в самореалізації, формує відчуття перспективності та дає розуміння, що підприємство інвестує у його професійне майбутнє. У таких умовах зростає довіра до роботодавця, підвищується рівень лояльності, працівник демонструє більшу ініціативність, готовність брати участь у стратегічних проєктах і залишатися в компанії тривалий час. Таким чином, систематичний аналіз ефективності, зворотний зв'язок і розвиток професійного потенціалу працівників створюють самопідсилювальний механізм, який одночасно покращує мотивацію, продуктивність і якість кадрового резерву підприємства.

Підвищення продуктивності персоналу нерозривно пов'язане з рівнем його психологічного комфорту, внутрішнього балансу та здатності підтримувати стійку працездатність у довгостроковій перспективі. В умовах динамічного й часто турбулентного ринку праці працівники стикаються з дедалі більшим навантаженням, інформаційним тиском та необхідністю швидкої адаптації до нових форматів роботи. Тому підприємства все більше уваги приділяють гармонізації робочого та особистого життя, адже саме вона сприяє зниженню хронічного стресу й формує умови, за яких люди здатні виконувати обов'язки на високому рівні без втрати мотивації. Впровадження гнучких графіків, можливість працювати дистанційно або в змішаному форматі дають працівникам контроль над власним часом, що суттєво зменшує ризики професійного вигорання [5, с. 45–48]. Це, своєю чергою, забезпечує стабільність ділової активності, підвищує рівень задоволеності роботою й сприяє тому, що працівники охочіше залучаються до виконання складних або нестандартних завдань.

Не менш важливим чинником є формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі, адже саме атмосфера довіри, взаємної підтримки та відкритості визначає, наскільки комфортно працівник почувається в професійному середовищі. Оптимізація стилю керівництва – перехід від контролюючої до партнерської моделі – допомагає посилити внутрішню мотивацію працівників, оскільки вони відчують повагу до своїх компетенцій і реальну цінність свого внеску. Практика регулярного зворотного зв'язку, прозорість управлінських рішень і створення каналів для безпечного висловлення думок сприяють зміцненню командної взаємодії. У таких умовах працівники охочіше проявляють ініціативу, пропонують інноваційні рішення та беруть на себе відповідальність за результати. Натомість атмосфера напруженості, конфліктів або надмірного контролю швидко знижує ефективність роботи, посилює ризики емоційного виснаження і формує негативне ставлення до підприємства [3, с. 169–172].

Таким чином, оптимізація мотиваційного й психологічного середовища стає не лише інструментом управління персоналом, а й важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Сукупність зазначених методів – гнучкі режими роботи, психологічна підтримка, відповідний стиль керівництва та ефективна комунікація – дає підприємству можливість не лише підвищити поточну продуктивність персоналу, а й сформувати довгострокову кадрову стратегію, що відповідає сучасним викликам та умовам глобальної конкуренції. Успішні компанії розглядають ці підходи не як окремі інструменти, а як інтегровану систему управління людським капіталом, яка охоплює всі етапи взаємодії з працівниками: від найму і адаптації до розвитку, оцінювання та утримання. Такий стратегічний підхід дозволяє мінімізувати втрати від плинності кадрів, підтримувати високий рівень корпоративної лояльності та створювати середовище, в якому працівники зацікавлені розвиватися разом з підприємством.

## Література

1. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*, 2013. № 7 (426). С. 341–347.
2. Завадяк Р. І., Качур І. І., Попович К. В. Мотивація підприємницької діяльності в контексті проблемного підходу. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2020. Т. 4. № 73. С. 108–118.
3. Купчик К., Хомюк Н. Теоретико-методичні основи аналізу складових та оцінки функціонування системи мотивації персоналу підприємства. *Сучасні технології менеджменту* : матеріали міжнар.

наук.-практ. конф. (м. Луцьк, 15 листопада 2023 р.). Луцьк : ВНУ імені Лесі Українки, 2023. С. 169–172.

4. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1. Т. 2. С. 151–154.

5. Прозоровська С. А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45–48.

С. В. МЕЛЬНИКОВ

Одеський національний морський університет

## **AI-РІШЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОСИЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ МОРЬСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Сучасний морський бізнес функціонує в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростаючих вимог до сталого розвитку. Портові оператори, судноплавні компанії та логістичні структури дедалі частіше стикаються з необхідністю підвищення інноваційності, оперативної гнучкості та ефективності управління ризиками. Штучний інтелект (AI) у цьому контексті стає ключовим інструментом модернізації і стратегічного розвитку, адже він дає змогу автоматизувати навігаційні процеси, прогнозувати вантажопотоки, оптимізувати логістичні операції та формувати високотехнологічні бізнес-моделі, що зміцнюють інвестиційний потенціал підприємств. Актуальність дослідження зумовлена тим, що AI уже сьогодні визначає напрям цифрової еволюції морської індустрії, однак теоретичне обґрунтування його впливу на інноваційний та інвестиційний потенціал потребує подальшої систематизації.

Окремі аспекти впровадження AI у морську галузь висвітлено у міжнародних дослідженнях, де основна увага приділяється ефективності портових процесів, підвищенню безпеки мореплавства та розвитку систем цифрових близнюків. Вагомі результати щодо цифровізації морської логістики наведено в дослідженні [1], яке підкреслює, що цифрові рішення змінюють конфігурацію логістичних ланцюгів і сприяють відкритості операційних процесів. Європейське морське агентство у своїх щорічних звітах акцентує на зростаючій ролі AI у моніторингу ризиків, безпеці навігації та екологічній відповідності [2]. Корпоративні аналітичні звіти IBM, Google Cloud та Microsoft ви-

світлюють можливості AI у прогнозуванні попиту, маршрутизації суден, автоматизації процесів і створенні прогнозної аналітики для транспортної галузі [3, 4]. У наукових роботах [5, 6] досліджуються перспективи автономного судноплавства, інтелектуальних транспортних систем і цифрових платформ у портах, що задає вектор розвитку майбутньої морської екосистеми.

AI-технології сьогодні формують якісно новий рівень інноваційного потенціалу морських підприємств, оскільки забезпечують узгодженість операцій, точність прогнозування та прозорість управлінських рішень. Впровадження алгоритмів машинного навчання сприяє оптимізації операційних процесів, зокрема прогнозуванню часу прибуття суден, управлінню контейнерними потоками, автоматизації вантажних робіт, підбору оптимальних логістичних маршрутів і скороченню затримок. Практичні результати провідних світових компаній, зокрема Maersk та Harag-Lloyd, демонструють скорочення операційних витрат на 8–15 %, що безпосередньо підвищує продуктивність і конкурентоспроможність бізнесу [7]. Також AI підсилює безпеку морських операцій завдяки алгоритмам аналізу навігаційних ризиків, метеорологічних даних і трафіку, а використання комп'ютерного зору знижує ризик аварій під час обробки вантажів у портах.

Важливою складовою інноваційного розвитку є екологічна стійкість. Використання AI дає змогу прогнозувати викиди CO<sub>2</sub>, оптимізувати споживання палива, моделювати вплив маршрутизації на довкілля та застосовувати цифрові близнюки для зниження енерговитрат суден і портових систем. Згідно з оцінками DNV, застосування цифрових близнюків здатне скоротити енергоспоживання та екологічний вплив на 10–20 % [8], що актуально в контексті виконання стандартів ІМО та імплементації European Green Deal.

Вплив AI на інвестиційну привабливість морських підприємств проявляється у зростанні прозорості управлінських процесів, зниженні ризиків, покращенні фінансового прогнозування та формуванні позитивного інноваційного іміджу. Аналітичні моделі, побудовані на великих даних, дозволяють генерувати точні прогнози вантажопотоків і сценарії стратегічного розвитку, що підвищує рівень довіри з боку інвесторів і кредиторів. Зниження операційних ризиків, мінімізація простоїв та аварій зменшують вартість капіталу, а впровадження AI сприймається як ознака стратегічної зрілості та технологічної готовності підприємства. Це посилює його позиції у конкурсі за зовнішні інвестиції, грантове фінансування (Horizon Europe, Interreg, CEF Transport), а також сприяє розвитку партнерств у рамках міжнародних логістичних мереж.

Таким чином, AI можна розглядати як стратегічний актив, який формує нову інноваційну архітектуру морського бізнесу. Підприємства, що активно інтегрують AI-рішення, здатні забезпечувати вищу ефективність, прозорість і сталий розвиток, що суттєво зміцнює їх інвестиційну привабливість на міжнародному ринку.

AI-рішення відіграють ключову роль у модернізації морських підприємств і посиленні їхнього інноваційного потенціалу. Інтелектуальні системи прогнозування, автоматизація логістичних процесів, цифрові близнюки, екологічний моніторинг та системи підтримки управлінських рішень забезпечують якісний розвиток бізнесу і формують передумови для зростання інвестиційної привабливості. Штучний інтелект сприяє підвищенню операційної ефективності, покращенню екологічних показників, зміцненню конкурентних переваг та формуванню іміджу технологічно зрілого підприємства. У перспективі AI стане основою для створення автономних портів, інтелектуальних суден та цифрових логістичних екосистем, що визначатимуть майбутній розвиток світового морського сектору.

### Література

1. Zeng F., Chen A., Xu S., Chan H. K., Li, Y. Digitalization in the Maritime Logistics Industry: A Systematic Literature Review of Enablers and Barriers. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2025. 13(4), 797. <https://doi.org/10.3390/jmse13040797>
2. EMSA Facts & Figures 2024. URL: <https://emsa.europa.eu/publications/highlights.html>
3. IBM. Supply chain solutions. URL: <https://www.ibm.com/solutions/supply-chain>
4. Google Cloud for supply chain and logistics. URL: <https://cloud.google.com/solutions/supply-chain-logistics>
5. Jović M., Tijan E., Brčić D., Pucihar A. Digitalization in Maritime Transport and Seaports: Bibliometric, Content and Thematic Analysis. *Journal of Marine Science and Engineering*. 2022, 10, 486. <https://doi.org/10.3390/jmse10040486>
6. Durlík I., Miller T., Kostečka E., Tuňski T. Artificial Intelligence in Maritime Transportation: A Comprehensive Review of Safety and Risk Management Applications. *Applied Sciences*. 2024, 14, 8420. <https://doi.org/10.3390/app14188420>
7. Maersk. Annual Report 2024. URL: <https://www.maersk.com/sustainability>
8. DNV. Maritime Forecast to 2050. URL: <https://www.dnv.com/maritime/maritime-forecast>

## СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОГО БІЗНЕСУ ЗА УМОВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний електронний бізнес розвивається в умовах діджиталізації завдяки трендам. Цифрова трансформація дозволяє бізнесу розширювати географічне охоплення, оптимізувати витрати та адаптуватися до кризових умов.

Діджиталізація являє собою процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери бізнесу, що докорінно змінює операційні моделі, взаємодію з клієнтами та ціннісну пропозицію компаній. Електронний бізнес, що охоплює не лише прями продажі (Е-комерція), але й усі електронні транзакції (управління ланцюгами постачання, внутрішній документообіг, взаємодія з партнерами), є головним бенефіціаром цієї трансформації. Тому, основним спрямуванням дослідження є ідентифікація та аналіз найбільш впливових тенденцій, що формують майбутнє Е-бізнесу.

Сучасний Е-бізнес все більше покладається на ШІ та машинне навчання для обробки великих масивів даних. Гіперперсоналізація через ШІ охоплює таких два напрямки [1]:

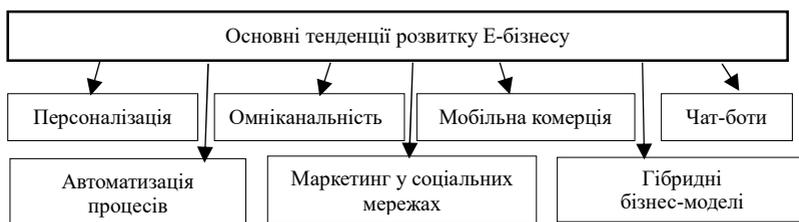
1) персоналізацію у реальному часі, за якої ШІ-алгоритми аналізують поведінку користувачів, історію покупок та контекст (час, місцезнаходження) для формування унікальних пропозицій, динамічного ціноутворення та оптимізації рекомендаційних систем задля значного підвищення конверсії та середнього чека;

2) чат-боти та віртуальні помічники створюються за впровадження ШІ-ботів для автоматизації обслуговування клієнтів щодо зниження операційних витрат та цілодобової підтримки, покращення загального користувацького досвіду.

В останні роки спостерігається тенденція розширення Phygital (поєднання Physical та Digital), що стирає межі між онлайн- та офлайн-продажами. Доповнена та Віртуальна Реальності (AR/VR) стосується використання AR для примірки одягу, віртуального розміщення меблів у квартирі або надання деталізованих інструкцій з експлуатації (у сфері B2B). Це мінімізує нерішучість покупця та знижує відсоток повернень, що є критичним для Е-комерції [2]. Водночас онлайн-замовлення з офлайн-доставкою (BOPIS – Buy Online, Pick up In Store) поєднують складські запаси і логістику задля забезпечення максимальної зручності клієнта.

Модель «Підписки» (Subscription Economy) формується на базі відмови від разових продажів за здійснення рекурентних платежів. Вона переважає у багатьох сферах Е-бізнесу (SaaS, медіа, фітнес, FMCG) та забезпечує компаніям стабільний грошовий потік (MRR – Monthly Recurring Revenue) та підвищує життєву цінність клієнта (Customer Lifetime Value, CLV).

До основних трендів електронного бізнесу відносять: персоналізацію пропозицій, омніканальність, інтеграцію цифрових каналів і автоматизацію процесів. Важливими є також розвиток мобільної комерції, використання чат-ботів для миттєвої підтримки клієнтів та створення нових бізнес-моделей (рис. 1) [1].



**Рис. 1. Тенденції розвитку Е-бізнесу**

Розглянемо сутність запропонованих тенденцій [1]:

- персоналізація передбачає індивідуальний підхід до клієнтів через аналіз великих даних, що дозволяє персоналізувати продукти, послуги та комунікацію;

- омніканальність поєднує digital-канали, роздрібні точки та бек-офіс в єдиний інформаційний простір для створення безперерйного клієнтського досвіду;

- мобільна комерція покликана підвищити продажі через мобільні пристрої;

- автоматизація процесів передбачає автоматизацію рутинних процесів для оптимізації витрат та покращення ефективності;

- маркетинг у соціальних мережах (SMM) стосується активного використання соціальних мереж для просування товарів та послуг задля розширення аудиторії;

- чат-боти застосовують для забезпечення миттєвої клієнтської підтримки 24/7;

- гібридні бізнес-моделі поєднують різноманітні моделі: «електронний магазин та маркетплейс» (Rozetka.com) або «дошка оголошень та прайс-агрегатор» (Ria.com);

- розширення географічного охоплення для розширення доступу до глобальної аудиторії.

В межах організаційно-ринкових тенденцій розвитку Е-бізнесу виділяють [3]:

– управління ланцюгами постачання на основі блокчейну для покращення прозорості та надійності логістичних процесів. Технологія блокчейну дозволяє відстежувати походження товару, автоматизувати платежі та знижувати ризики шахрайства;

– пріоритетний розвиток кібербезпеки та конфіденційності виликаний зростанням числа кібератак та посиленням регуляторних вимог. Інвестиції у системи виявлення загроз та забезпечення конфіденційності є обов'язковою складовою бюджету Е-бізнесу;

– екологічна та соціальна відповідальність (ESG) змушує Е-бізнес оптимізувати логістику для зниження вуглецевого сліду та забезпечення прозорості умов праці. Так звана «зелена електронна комерція» стає потужним маркетинговим інструментом в сучасних умовах.

Незважаючи на переваги, діджиталізація створює значні виклики:

1) технологічна інтеграція передбачає інтеграцію застарілих ІТ-систем із новими хмарними рішеннями та ШІ-платформами;

2) кадровий дефіцит стосується нестачі фахівців у галузі Data Science, кібербезпеки та DevOps, що стримує впровадження інновацій;

3) регуляторне середовище викликане перевищенням темпів зростанням технологічних змін за швидкістю адаптації нормативної бази, правової невизначеності для нових бізнес-моделей електронного бізнесу.

Отже, сучасний розвиток Е-бізнесу характеризується глибокою технологічною інтеграцією, що перетворює його зі звичайного онлайн-магазину на розумну, клієнтоцентричну екосистему. Ключові тенденції: ШІ-персоналізація, Phygital-інтеграція і модель підписки, вимагають від сучасних компаній постійних інвестицій в інновації та кіберзахист.

Діджиталізація управління бізнес-процесами передбачає оптимізацію використання ресурсів та інформації шляхом впровадження сучасних ІТ-технологій для підвищення продуктивності підприємств і збільшення прибутку. Цифрова трансформація не лише сприяє створенню нових видів бізнесу, що відповідають поточним викликам і потребам, але й підвищує ефективність існуючих бізнес-моделей. Успіх електронного бізнесу в майбутньому буде залежати від здатності швидко адаптуватися до нових технологій і ефективно долати організаційні та регуляторні виклики.

## Література

1. Перезовова І. В., Земляков І. С., П'яста А. Р., Драганчук Н. Я. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу.

Академічні візії. – 2024. – Вип. 32.

DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.12604775>

2. Rachman, A., & Alon, I. The rise of Phygital Retail: A conceptual framework and research agenda. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2023, 70.

3. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка і суспільство*. – 2023. – Вип. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-18>

Ю. В. ЦИМБАЛІСТИЙ

Хмельницький національний університет

## **ФЕНОМЕН ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ПОДІСВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В епоху інформаційних технологій, коли електронні обчислювальні системи стають розрахунковою базою для прийняття управлінських рішень, коли світ розвивається зі швидкістю, передбаченою ще в Законі Мура [1] використання технологій на базі штучного інтелекту (ШІ) є об'єктивною необхідністю. Все це свідчить про те, що в Україні в найближчому майбутньому інтенсивне впровадження таких технологій торкнеться функціонування майже усіх сфер діяльності людини, і в тому числі сфери дозвілля та організації в ній заходів та подій виняткового значення, що відрізняються від звичайного життя.

Феномен (грец. – ε, має місце, явище) – незвичайне явище, рідкісний факт, який важко збагнути [2]. Оскільки саме штучний інтелект є явищем, надзвичайним явищем і рідкісним фактом, то, відповідно він і є феноменом, причому загальносвітовим. Феномен ШІ полягає у створенні умов для стрімкої трансформації світу, він здатен прискорювати інновації, змінювати економічні та соціальні процеси, впливати на способи життя людей, формувати взаємодію їх з системами та технологіями і, в кінцевому рахунку відкривати нові перспективи для розвитку людського суспільства. Отже, виходячи з означеного змісту поняття «штучний інтелект» як суспільного явища, можна стверджувати що як феномен, ШІ є присутнім майже в усіх сферах життєдіяльності людини: економіці, соціальному житті, освіті, науці, культурі, дозвіллі тощо [3].

Штучний інтелект переживає стрімку еволюцію, і найближчі десятиліття визначать його місце у глобальній цифровій інфраструктурі. Його вплив на економіку, безпеку, науку та соціальні відносини

вже зараз є все більш помітним, але в середньостроковій (5–10 років) і довгостроковій (20–25 років) перспективі він корінним чином змінить світ [4].

Слід зазначити, щ крім виключно технологічних процесів ІІІ поступово завойовує і творчий простір людини, проникаючи у сферу освіти, культури та дозвілля.

Використання технологій ІІІ, у сфері подієвого-менеджменту має широкий спектр: від підрахунків різних даних, автоматизації процесів до аналітики, прогнозування та управління відповідними процесами і ресурсами. Технології ІІІ, є багатогранними і включають в себе багато параметрів: це процеси (удосконалення заходу, управління людьми) та механізми (координування, забезпечення і впровадження [5].

Загалом ІІІ може бути надійним помічником у сфері проектування, організації, підготовки та проведення заходів і подій дозвіллевого спрямування, що є прерогативою подієвого менеджменту.

Важливо зазначити, що для прийняття ефективних та раціональних управлінських рішень у сфері подієвого менеджменту важливим є саме процес аналізу інформації, що крім методів збору та обробки інформації включає: аналітику, прогнозування та моделювання за допомогою технологій ІІІ. Адже трансформаційні перетворення, які відбуваються як у світі, так і в Україні під впливом глобалізації та інформаційних технологій роблять можливим і неминучим подальше удосконалення та застосування технологій ІІІ в економічних та суспільних процесах.

Аналітика та прогнозування у сфері подієвого менеджменту є важливим чинником успішної організації та проведення заходів та подій. З нашої точки зору, ефективне здійснення аналітики та прогнозування можливе при застосуванні відповідних стратегій: динамічне ціноутворення; персоналізовані рекомендації; залучення клієнтів; дослідження клієнтів; проведення навчання; використання психологічних чинників; швидкість та точність прогнозів.

При правильному та ефективному застосуванні названих стратегій відкриваються великі та безмежні можливості в аналізі та передбаченні, здатності обробки великих обсягів даних і, на цій основі, створення точних прогнозів, і тому його застосування у сфері подієвого менеджменту надає йому значні переваги у порівнянні з традиційними технологіями проведення заходів та подій (див. табл. 1).

Загалом переваги у застосуванні ІІІ є вагомими та значними, адже можуть оптимізувати фінансові здобутки, значно скоротити витрати, покращити ефективність та якість заходів і, одночасно, покращити свою конкурентну позицію на ринку послуг.

**Переваги у застосуванні штучного інтелекту**

Зміст переваг	Суть
1. Автоматизація процесів та завдань	ШІ дозволяє автоматизувати багато складних, громіздких, та рутинних операцій та важливих завдань
2. Управління ресурсами	ШІ підвищує їх ефективне використання та забезпечує відповідну класифікацію, створює платформи для обміну інформацією, сприяє уникненню стресів у персоналу
3. Швидкість та точність	ШІ може обробляти величезні обсяги даних буквально за секунди. Швидкі та оперативні результати, які надає ШІ, дозволяють оптимізувати процеси подієвого менеджменту
4. Інновації та управління проектами	Управління потоком ідей і проектів вимагає збалансованого розподілу ресурсів, часових рамок і стратегічної відповідності

*Джерело: сформовано за [6]*

Підсумовуючи викладене, важливо зазначити, що сучасні технології штучного інтелекту трансформують галузь подієвого менеджменту, пропонуючи інноваційні рішення для проектування, організації, підготовки та проведення заходів а також їх аналізу після завершення.

Застосування ШІ у сфері подієвого менеджменту – явище, що набуває у сучасних умовах широкого розповсюдження і носить неминучий та незворотній характер. Адже технології, системи та інструменти ШІ відкривають двері в майбутнє, дозволяючи івент-компаніям не тільки оптимізувати власні ресурси, але й бути конкурентно спроможними на ринку послуг і процвітати в діловому світі, перетворюючи виклики та ризики на можливості подальшого розвитку.

### **Література**

1. Дорошкевич Д. В., Мокін Є. М. Економічне обґрунтування наукових закономірностей розвитку всесвітньої мережі інтернет // Ефективна економіка 2017, № 3. URL: [http://www. Economy.Nauka.Com. Ua/index5468](http://www.Economy.Nauka.Com.Ua/index5468))
2. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. (головна сторінка). <https://uk.Wikipedia. Org>

3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. (головна сторінка). <https://uk.wikipedia.org>.

4. Згуровський М. З. Вступ до штучного інтелекту: тенденції, виклики, перспективи : навч. посіб. / М. З. Згуровський ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електрон. Текст. Дані (1 файл: 1,96 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. – С. 97.

5. Радіонова О. М. Конспект лекцій з курсу «Івент-технології». Харків : ХНУМП ім. О. М. Бекетова, 2015, С. 6–7.

6. Арул Кумар. Прикладний штучний інтелект в менеджменті майбутнього. 2018 р. [https://www.Academia.Edu/38498657 / Application of Artificial Intelligent in the management in future pdf](https://www.Academia.Edu/38498657/Application_of_Artificial_Intelligent_in_the_management_in_future_pdf).

### *Секція 3*

## **Підприємництво та торгівля: проблемні аспекти та сучасні тенденції розвитку в умовах діджиталізації**

---

М.-М. АПАЙДИН, Л. С. ЛЮБОХИНЕЦЬ  
Хмельницький національний університет

### **ОЦІНЮВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

У сучасних умовах господарювання оцінювання ділової активності та конкурентних позицій компанії є важливим інструментом аналізу ефективності підприємницької діяльності. Ділова активність відображає інтенсивність використання ресурсів підприємства, швидкість обороту капіталу та здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільний розвиток у конкурентному середовищі.

Ділова активність підприємства оцінюється за допомогою системи показників оборотності, які характеризують ефективність використання активів, запасів, дебіторської заборгованості та власного капіталу. До основних показників належать коефіцієнт оборотності активів, оборотність товарних запасів, тривалість операційного циклу та швидкість обігу грошових коштів. Для підприємств оптової та роздрібною торгівлі ці показники мають особливе значення, оскільки визначають швидкість реалізації товарів, тривалість операційного циклу та рівень залучення оборотного капіталу. Зростання значень зазначених показників, як правило, свідчить про підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізацію бізнес-процесів [1].

Особливої актуальності оцінювання ділової активності набуває для малих підприємств, оскільки вони функціонують в умовах обмежених ресурсів і високої чутливості до змін ринкового середовища. Для таких суб'єктів господарювання ключовим є досягнення оптимального співвідношення між обсягами реалізації, рівнем витрат та швидкістю обігу товарів, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності.

Поряд з діловою активністю важливе значення має аналіз конкурентних позицій компанії, який дозволяє оцінити її місце на ринку, здатність протистояти конкурентному тиску та формувати стійкі конкурентні переваги. Оцінювання конкурентних позицій здійснюється на основі аналізу ринкової частки, асортиментної політики, цінової стратегії, рівня сервісу, а також якості взаємодії з клієнтами та партнерами.

У сучасних умовах зростає роль нефінансових чинників конкурентоспроможності, зокрема гнучкості управління, швидкості реагування на зміни попиту, використання цифрових каналів збуту та маркетингових інструментів. Для підприємств сфери оптової та роздрібної торгівлі важливою конкурентною перевагою стає здатність поєднувати традиційні та онлайн-канали продажів, оптимізувати логістичні процеси та забезпечувати стабільну наявність товарів. Аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити позиції підприємства на ринку, виявити ключові фактори впливу з боку конкурентів, а також визначити сильні та слабкі сторони у порівнянні з іншими учасниками ринку [2].

ФОП Карван І. І. «Кристал» [3] функціонує на ринку переробки та реалізації рибної продукції, який є динамічним та висококонкурентним (табл. 1). Для цього ринку характерна присутність як великих національних виробників, так і регіональних переробних підприємств, а також значна частка імпортової продукції.

Таблиця 1

**Основні характеристики ринку,  
на якому функціонує ФОП Карван І. І. «Кристал»**

Характеристика ринку	Зміст та вплив на діяльність підприємства
Рівень конкуренції	Високий, значна кількість виробників і продавців
Цінова конкуренція	Інтенсивна, обмежує можливості підвищення цін
Структура пропозиції	Поєднання національних, регіональних та імпортних брендів
Частка імпорту	Значна, посилює тиск на вітчизняних виробників
Вимоги до якості	Високі, зростаючі санітарні та споживчі стандарти
Чутливість попиту	Висока до ціни та якості продукції
Бар'єри входу	Середні, потребують інвестицій у обладнання та сертифікацію

Основною конкурентною перевагою підприємства є високий рівень контролю якості продукції та можливість оперативного реагування на вимоги локального ринку. Обмежена географія діяльності та низький рівень впізнаваності бренду за межами регіону стримують зміцнення конкурентних позицій у масштабах ширшого ринку.

Регіональні переробні підприємства є прямими конкурентами ФОП Карван І. І. «Кристал», оскільки працюють у схожому сегменті ринку та орієнтовані на місцевого споживача. Торговельні мережі з власними торговими марками створюють додатковий тиск на виробників шляхом агресивної цінової політики та широкого охоплення ринку.

Важливим елементом інтегрованого конкурентного аналізу є використання SWOT-аналізу (табл. 2), який дозволяє узагальнити результати оцінювання ділової активності та конкурентних факторів. Поєднання внутрішніх показників ефективності (оборотність, рентабельність, структура витрат) із зовнішніми чинниками (конкурентний тиск, зміни попиту, розвиток електронної комерції) забезпечує комплексне бачення конкурентного становища підприємства [3].

Таблиця 2

**SWOT-аналіз діяльності ФОП Карван І. І. «Кристал»**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власного виробництва та торгової марки «Кристал-сервіс», що забезпечує контроль якості та формування унікального асортименту рибної продукції	Критично низький рівень рентабельності діяльності, зниження маржі до 1,28 %, що створює ризик збитковості
Високий рівень контролю якості продукції на всіх етапах виробництва та реалізації	Непропорційне зростання витрат порівняно з доходами
Можливість гнучкого ціноутворення завдяки локальному характеру діяльності	Висока залежність від одного основного напрямку діяльності – переробки риби (79 % доходу)
Стрімке зростання обсягів діяльності: збільшення доходу у 2,3 рази та обсягів виробництва у 3,4 рази за 3 роки	Відсутність власних основних засобів, що призводить до підвищеного податкового навантаження та залежності від орендодавців
Висока продуктивність праці та ефективне управління персоналом	Неефективне управління запасами, зниження оборотності ТМЦ з 2,52 до 1,69 разів
Диверсифікація доходів за рахунок чотирьох активних напрямів діяльності, включаючи орендний бізнес	Висока частка витрат на товарно-матеріальні цінності (59,8 %), що перевищує нормативний рівень

## Продовження таблиці 2

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна податкова дисципліна, відсутність податкових боргів	Обмежена географія діяльності, зосередженість на ринку міста Хмельницький
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розширення асортименту власного виробництва, зокрема запуск преміум-лінійки продукції з вищою маржинальністю	Військова ситуація в Україні, що створює ризики для логістики, постачання сировини та енергозабезпечення
Вихід на регіональні ринки Західної України та укладання контрактів з регіональними торговельними мережами	Інфляція та подальше зростання цін на рибну сировину й енергоносії
Розвиток електронної комерції шляхом створення інтернет-магазину та онлайн-продажів з доставкою	Посилення конкуренції з боку великих національних виробників і мережевих брендів
Розширення діяльності у B2B-сегменті, співпраця з HoReCa та корпоративними клієнтами	Можливі зміни податкового законодавства та скасування пільг для малого бізнесу
Запровадження франчайзингової моделі з продажем технології виробництва під ТМ «Кристал-сервіс»	Кадровий дефіцит, спричинений міграцією робочої сили та нестачею кваліфікованих працівників
Отримання міжнародної сертифікації та вихід на ринки країн ЄС	Сезонність попиту на рибну продукцію та нерівномірність продажів протягом року

Проведений SWOT-аналіз діяльності ФОП Карван І.І. «Кристал» дозволив комплексно оцінити внутрішні можливості підприємства та вплив зовнішнього середовища на його функціонування. Результати аналізу свідчать про наявність суттєвих сильних сторін, серед яких ключове значення мають власне виробництво з торговою маркою, високий рівень контролю якості продукції, гнучкість ціноутворення та зростання продуктивності праці. Ці чинники формують основу конкурентних переваг підприємства на регіональному ринку рибної продукції та створюють потенціал для подальшого розвитку.

Водночас SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, що стримують ефективність діяльності підприємства, зокрема критично низький рівень рентабельності, високу залежність від одного напрямку діяльності та неефективне управління товарно-матеріальними запасами. Наявність таких внутрішніх проблем у поєднанні з зовнішніми

загрозами, пов'язаними з економічною нестабільністю, інфляційними процесами та посиленням конкуренції, підвищує рівень фінансових ризиків.

Загалом результати SWOT-аналізу підтверджують, що ФОП Карван І.І. «Кристал» має реальні можливості для зміцнення конкурентних позицій за рахунок використання виявлених можливостей, зокрема розширення асортименту, виходу на нові ринки та діджиталізації бізнес-процесів. Реалізація відповідних стратегічних рішень дозволить нейтралізувати наявні загрози, зменшити вплив слабких сторін та забезпечити стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, комплексне оцінювання ділової активності та конкурентних позицій компанії дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємницької діяльності, визначити потенціал зростання та обґрунтувати напрями підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах

### Література

1. Гонtareва І. В., Євтушенко В. А., Михайленко Д. Г. Особливості розвитку підприємництва в умовах військових дій та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-03-04>
2. Бортнік С. (2022). Функціонування малого і середнього підприємництва в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*, (36). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-36-46>
3. Сайт підприємства ФОП Карван І. І. «Кристал». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/fop\\_details/17625193/](https://youcontrol.com.ua/catalog/fop_details/17625193/)

В. Е. БЛАГОВІСНИЙ, О. А. ГАРВАТ  
Хмельницький національний університет

### ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ВИРОБІВ

Виробництво залізобетону починається з вибору якісної сировини: цементу, заповнювачів (пісок, щебінь), води та арматури. Виробництво залізобетонних виробів здійснюється шляхом заливання бетону у спеціальні форми, після чого бетон твердне. Потім ці вироби

перевозяться на будмайданчик та монтуються. Однією з головних переваг такого методу виробництва є можливість ретельнішого контролю якості, оскільки вироби можна тестувати в умовах виробничого цеху, а не на високій висоті, що спрощує процес.

Для прискорення набору міцності бетону у виробках його можуть пропарювати в спеціальній камері. Цей процес допомагає бетону досягти оптимальної міцності швидше, що може бути критично важливим у будівництві.

Особливості ресурсного забезпечення підприємств залізобетонних виробів полягають у комплексному управлінні всіма видами ресурсів (фінансовими, матеріальними, трудовими, інформаційними, технологічними, природними) для забезпечення ритмічної роботи та досягнення стратегічних цілей. Ефективність визначається своєчасністю, повнотою та якістю забезпечення, а також здатністю підприємства ефективно трансформувати ці ресурси для отримання результату.

Ресурси підприємства залізобетонних виробів включають матеріальні (сировина, матеріали, обладнання), фінансові (власні кошти, кредити), трудові (кваліфікований персонал) та інформаційні (технології, ноу-хау) ресурси, а також землю та капітал як фактори виробництва. Додатково, для забезпечення виробництва залізобетонних виробів необхідні енергетичні, транспортні та складські ресурси.

Матеріальні ресурси:

- 1) сировина: цемент, пісок, щебінь, вода;
- 2) оборотні засоби: напівфабрикати, допоміжні матеріали;
- 3) основні засоби: виробничі цехи, верстати, арматурні лінії,

конвеєри, крани.

Фінансові:

- 1) власні кошти: статутний капітал, нерозподілений прибуток;
- 2) залучені кошти: банківські кредити, інвестиції.

Трудові – кваліфікований персонал (інженери, майстри, робітники, оператори верстатів).

Інформаційні:

- 1) технічна документація (креслення, проєкти);
- 2) технології виробництва, методи контролю якості;
- 3) досвід і знання персоналу.

Природні – земля, на якій розташовані виробничі потужності.

Виробничі – енергетичні ресурси (електрика, паливо).

Ремонтні та інструментальні ресурси.

Транспортні та складські ресурси.

Система постачання матеріальних ресурсів в будівельній галузі формується на ринкових умовах. Сутність ринкової системи по-

стачання у тому, що постачальник і споживач є торговими партнерами взаємодіючими в умовах вільних цін без втручання держави.

Завдання будівельних підприємств полягає у пошуку постачальників найбільш дешевих і у той же час найбільш якісних матеріалів і виробів.

Постачання матеріальних ресурсів в будівельні підприємства здійснюються через господарські зв'язки.

Господарські зв'язки являють собою сукупність економічних, організаційних і правових взаємовідносин, які виникають між постачальниками і споживачами матеріальних ресурсів.

Господарські зв'язки між підприємствами можуть бути прямі і непрямі, змішані, тривалі і не тривалі.

Прямі – це зв'язки при яких відносини з постачання продукції встановлюються між підприємством виробником і підприємством споживачем безпосередньо.

Непрямі – це зв'язки, коли між підприємством виробником і підприємством споживачем є хоча б один посередник.

Змішані – це такі зв'язки, коли постачання здійснюється як напряму так і через посередників (дистриб'ютори, джобери, агенти, брокери).

Дистриб'ютори і джобери це фірми які здійснюють збут на основі гуртових (оптових) закупок у крупних промислових підприємств – виробників готової продукції.

Дистриб'ютори це крупні фірми, що мають власні склади і заключають довгострокові договори на поставки.

Джобери – купують дрібні партії товарів для швидкого перепродажу.

Агенти і брокери – це фірми або окремі підприємці, які здійснюють збут продукції промислових підприємств на основі комісійної винагороди.

Прямі господарські зв'язки для будівельних організацій є більш економічно вигіднішими і ефективними у порівнянні з непрямими так, як відсутні посередники, зменшуються обігові витрати, документообіг, поставки більш регулярні та стабільні. Ці зв'язки, як правило, встановлюються при великих обсягах будівельних робіт, що тривають довгий час.

Коли будівництво має невеликі обсяги робіт і тривалість до 1 року, а матеріали використовуються в обмеженій кількості, які не досягають транзитних поставок, то щоби не створювати зайві матеріальні запаси, краще працювати через посередників.

Як прямі так і непрямі зв'язки можуть носити довгостроковий і короткостроковий характер.

Прямі і непрямі зв'язки розрізняються також за формою організації поставок – транзитна і складська форми забезпечення.

Транзитна форма забезпечення – це коли ресурси переміщуються від постачальника до споживача безпосередньо, без заводу їх на проміжні склади і бази посередницьких організацій. Крім того підприємство отримує сировину просто від постачальника, що прискорює термін поставки і скорочує транспортно-заготівельні витрати.

При складській формі матеріальні ресурси завозяться на склади і бази посередницьких організацій звідки відпускаються споживачу.

Для вибору тієї чи іншої форми забезпечення матеріально – технічними ресурсами виконують техніку – економічні розрахунки.

Постачання матеріально – технічних ресурсів здійснюється згідно специфікацій ресурсів в яких наводиться розшифровка номенклатури матеріалів по видах марках, профілях, сортах, типах, розмірах, тощо. Від того наскільки правильно складені специфікації ресурсів залежить матеріально-технічне забезпечення будівництва. Якщо в специфікації допущена помилка, то поставки не будуть відповідати дійсним потребам тим самим виконання виробничої програми буде під загрозою зриву.

Згідно специфікацій укладають договори на постачання, в яких наводиться назва продукції, кількість, асортимент, комплектність, якість, сорт продукції з посиланнями на ДСТ та ТУ, вимоги до упаковки та тари, терміни поставки, загальний термін дії договору, ціни на продукцію загальна вартість, умови оплати, відповідальність сторін за виконання умов договору.

Після укладання договору служби матеріально-технічного забезпечення будівельних організацій повинні забезпечити своєчасне і комплексне отримання матеріалів, їх кількісну і якісну прийомку, правильне зберігання на складах. Оперативна робота з завезення матеріалів здійснюється на основі місячних планів, в яких вказані календарні терміни і обсяги поставок по усіх видах матеріальних ресурсів [1].

Згідно зобов'язань перед ЄС в українського виробника залізобетонних виробів є лише 5 років, аби привести своє виробництво до європейських стандартів. Це достатній час, щоб узгодити якість сировини та комплектуючих матеріалів, технології виготовлення та технічні регламенти з вимогами європейського ринку. Роботи багато, проте можливості виходу на новий рівень виробництва і збуту варті того, аби приділити цій роботі якнайбільше уваги та часу.

Дані, передбачені новими стандартами, вносяться виробником до документу про якість, разом із номером сертифіката відповідності чи посиланням на декларацію відповідності.

Перехід виробників залізобетонних виробів та конструкцій на європейські стандарти відкриває нові можливості та горизонти для удосконалення технології виробництва і пошуку нових ринків збуту [2].

## Література

1. Виробнича база будівництва. URL : <https://studfile.net/preview-/3722138/page:3/> (дата звернення 29.10.2025).
2. Нові стандарти у виробництві залізобетонних виробів та конструкцій URL : <https://surl.li/hviqdl>

Л. А. БОГАТЧИК, Н. В. КУЧЕР  
Хмельницький національний університет

## **РЕГЛАМЕНТАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕДУР ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗНИЖЕННЯ КОМПЛАЄНС-РИЗИКІВ З ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища, робота з ризиковими контрагентами, неоднозначне трактування окремих норм регуляторних документів стають лише одними з передумов ризикової діяльності підприємств, яка впливає на величину податкових надходжень в державу, та створює передумови для посилення нагляду за їх діяльністю з боку контролюючих органів.

Включення до складу податкових термінів поняття «податковий ризик (комплаєнс-ризик)» дозволило законодавчо врегулювати зміст категорії, та визначити засоби її регулювання з метою оптимізації податкових взаємовідносин з державними органами влади. Так, відповідно до пп. 14.1.221 Податкового кодексу України «податковий ризик (комплаєнс-ризик) – ймовірність невиконання платником податків податкового обов'язку щодо взяття його на облік як платника податків, реєстрації платником окремих видів податків, подання (своєчасного подання) податкової звітності, декларування (повного декларування), сплати (своєчасної та повної сплати) платником податків податкових зобов'язань, інших податкових обов'язків, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи» [1].

Як бачимо, поняття комплаєнс-ризик може стосуватись будь-якого з податків, адміністрування якого здійснюється суб'єктом гос-

подарювання. Водночас, на нашу думку, операції з обліку та адміністрування податку на прибуток характеризуються підвищеним рівнем ризикованості, адже база оподаткування ним формується на основі фінансового результату до оподаткування, який був визначений за правилами бухгалтерського обліку, проте в подальшому відкоригований на суму розрахованих податкових різниць відповідно до вимог Податкового кодексу України. Тому можна вести мову про наявність тісного взаємозв'язку між бухгалтерським та податковим обліком у сфері нарахування податку на прибуток та необхідністю підвищення вимог до якості організації облікових процедур на підприємстві в частині розрахунку та погашення суми зобов'язань за податком.

Підтримуємо Мисник Т., Безкровного О., Романченко Ю. [2], що юридичні особи як платники податків зазвичай намагаються управляти податковими ризиками з метою їх мінімізації, проте цей процес буде ефективним лише за умови чіткої ідентифікації джерел податкових ризиків та їх класифікації.

Вітчизняні науковці, які займаються аналізом податкових ризиків, відмічають, що в Україні ризикоорієнтована система адміністрування податків була започаткована з моменту поділу платників на групи ризику та врахування ступеня ризиковості платника при складанні плану перевірок контролюючими органами. Так, п. 5 Порядку формування план-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків [3] було визначено перелік критеріїв відбору платників податків – юридичних осіб, які характеризуються високим, середнім та незначним ступенями ризику.

Підтримуємо Сушкову О. Є. [4], що дані бухгалтерського обліку, систематизовані у фінансовій звітності, є найбільш змістовним інформаційним джерелом про діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Виходячи з обумовленого, науковець вважає, що податкові ризики з податку на прибуток повинні визначатися саме на основі аналітичного опрацювання показників фінансової та податкової звітності, а також встановлених форм взаємозв'язку між ними.

У п. 46.2 ст. 46 Податкового кодексу України [1] законодавчо закріплено обов'язок платників податку на прибуток подавати до контролюючих органів разом із Податковою декларацією з податку на прибуток також фінансову звітність. Аналіз окремих показників (статей) фінансової звітності підприємств є підставою для розрахунку показників фінансової стійкості, платоспроможності, ділової активності та рентабельності суб'єкта господарювання, та дозволяє державним органам, які проводять перевірки, сформуванню уявлення про можливість використання схем мінімізації чи ухилення від сплати податків.

Практика діяльності вітчизняних підприємств доводить, що податкові ризики з податку на прибуток зазвичай виникають не через недосконалість податкового законодавства, а обумовлені організаційними недоліками безпосередньо в системі обліку та адміністрування податку. Структурований аналіз причин виявлення податкових ризиків та їх потенційних наслідків для суб'єкта господарювання представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

**Структурований аналіз причин виявлення податкових ризиків з податку на прибуток та їх потенційних наслідків для підприємства**

Причини податкових ризиків	Зміст податкових ризиків	Можливі наслідки для підприємства
Відсутність внутрішніх регуляторних документів	Відсутні єдині правила обліку та адміністрування податку на прибуток	Помилки у Податковій декларації з податку на прибуток
Нечіткий розподіл обов'язків між обліковими працівниками	Дублювання або пропуски окремих господарських операцій	Донарахування податку на прибуток
Ручне ведення обліку податкових різниць	Підвищений вплив людського фактора	Штрафи і пеня
Недостатній внутрішній контроль на підприємстві	Відсутність дієвої системи перевірки перед поданням звітності з податку на прибуток	Податкові санкції

Загалом проведені дослідження показали, що регламентація облікових процедур залишається ефективним інструментом зменшення податкових ризиків з податку на прибуток. Її головні напрями реалізації полягають не лише у визначенні чітких правил формування фінансового результату суб'єкта господарювання до оподаткування, але й визначенні чітких алгоритмів розрахунку податкових різниць у відповідності з вимогами Податкового кодексу України, уніфікації документообігу у сфері нарахування та сплати податку на прибуток та ін. Безумовно, запровадження регламентованих облікових процедур дозволить мінімізувати суб'єктивність прийняття управлінських рішень та суттєво підвищить прозорість дій з адміністрування податку.

### Література

1. Податковий Кодекс України : кодекс (№ 2755-VI) : [прийнято Верховною Радою України 02.12.2010] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <http://www.rada.gov.ua>

2. Мисник Т., Безкровний О., Романченко Ю. Податкові ризики: характеристика та шляхи мінімізації // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6. – С. 158–164.

3. Порядок формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків : порядок (№ 524) [затв. наказом Міністерства фінансів України від 02.06.2015] // Офіційний сайт Верховної ради України. – URL: <http://www.rada.gov.ua>

4. Сушкова О. Є. Вдосконалення підходу до ідентифікації ризикових платників податків // Економіка і суспільство. – 2017. – № 8. – С. 690–694.

Л. А. БОГАТЧИК, Н. С. ХАРИШ  
Хмельницький національний університет

## **ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗРАХУНКОВИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ДИСТАНЦІЙНИХ ФОРМ ТОРГІВЛІ**

Стрімкий розвиток інформаційних технологій став однією з головних причин появи та активного розвитку різних форм дистанційної торгівлі. Відповідно до Правил продажу товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями, дистанційна торгівля – це «форма продажу товарів поза торговельними або офісними приміщеннями, за якої вибір товару та його замовлення не збігаються у часі з безпосереднім передаванням вибраного товару споживачем» [1]. Реалізація різних форм дистанційної торгівлі відбувається із використанням таких засобів мережевого зв'язку, як: Internet, телекомунікаційні мережі, поштовий зв'язок, телебачення та ін.

Використання форм електронної комерції пов'язане із формуванням комплексу переваг для кожної із сторін договірних відносин, зокрема, для постачальників реалізація товарів через мережу Internet чи інші засоби мережевої комунікації дозволяє розширити ринок збуту, покращити свої конкурентні позиції, удосконалити рівень сервісного обслуговування та ін. Водночас варто розуміти, що такий спосіб комунікативної взаємодії має свої специфічні особливості, перш за все, у сфері організації обліку розрахункових операцій.

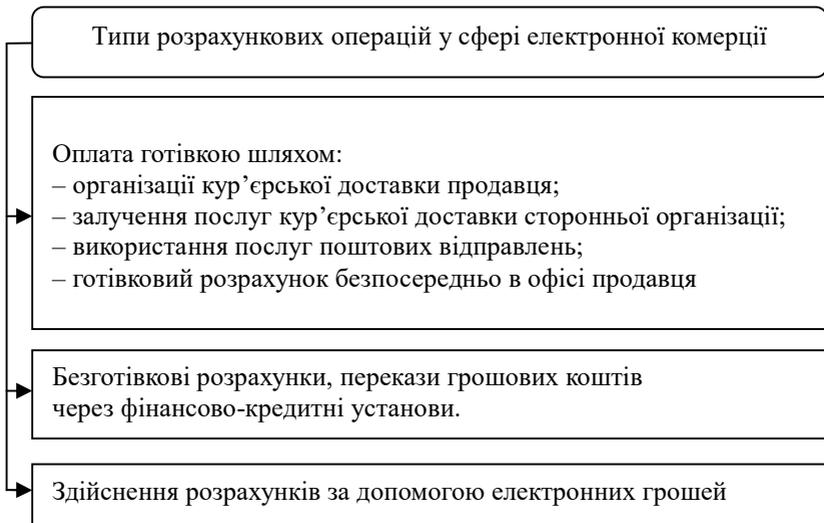
Зокрема, відповідно до п. 1.3 Правил продажу товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями [1], суб'єкти господарювання самостійно визначають асортимент товарів, що продаються із використанням форм електронної торгівлі, за винятком тих, продаж яких заборонений. Зокрема, до переліку повністю заборо-

нених для продажу таким способом товарів належать: вогнепальна та холодна зброя; радіоактивні матеріали та нарковмісні речовини; не ліцензоване програмне забезпечення, аудіо- та відеоматеріали; матеріали антидержавної спрямованості та ін. Внутрішніми поштовими відправленнями відповідно до Правил надання послуг поштового зв'язку [2] додатково забороняється перевозити: вибухові, легкозаймисті або інші небезпечні матеріали; психотропні речовини, їх аналоги та прекурсори; харчові продукти, строк зберігання яких не перевищує 10 діб.

Розрахункові операції займають важливу роль в організації дистанційних форм торгівлі, та потребують використання таких платіжних інструментів, які б враховували технології віддаленого продажу, та володіли всіма необхідними ознаками їх використання як джерела облікової інформації.

Згідно до п. 2 ст. 13 Закону України «Про електронну комерцію», «розрахункові операції у сфері електронної комерції можуть здійснюватися за допомогою платіжних інструментів, електронних грошей, шляхом переказу коштів з карткового рахунку покупця на картковий рахунок продавця або сплата готівковими коштами з дотриманням вимог чинного законодавства щодо оформлення готівкових та безготівкових розрахунків» [3].

Залежно від специфіки розрахункової політики між суб'єктами Internet-відносин виділяють три типи розрахунків між покупцями і замовниками, які узагальнено на рис. 1.



**Рис. 1. Типи розрахункових операцій у сфері електронної комерції**

Для кожного з обраного типів платежів характерні свої особливості організації обліку розрахункових операцій, наприклад, у випадку, якщо розрахунок за реалізований товар буде здійснений готівкою із залученням послуг кур'єра, необхідно встановити необхідність використання РРО (ПРРО) для проведення розрахункових операцій. Зокрема, за умови наявності на підприємстві власної кур'єрської служби доставки, суб'єкт господарювання обов'язково проводить розрахунки за реалізований товар за допомогою портативного РРО або ПРРО.

Інша ситуація виникає у випадку залучення сторонньої організації для отримання послуг кур'єрської доставки. У цьому випадку, виходячи з критеріїв визнання розрахункової операції для застосування РРО, використання фіскальних пристроїв не є обов'язковим, оскільки кур'єр від свого імені приймає після оплати від одержувачів відправлень та видає розрахунковий документ при передачі замовлення. Виходячи з обумовленого, продавець вкладає в посылку лише видаткову накладну та інші документи, які засвідчують специфікацію товару.

Проводячи доставку товарів засобами поштового зв'язку, товар разом із супровідними документами передається відповідальній особі, з якою укладено договір про повну матеріальну відповідальність. Така особа вирішує всі організаційні питання, пов'язані з оформленням та відправкою замовлення на адресу покупця, а також за потреби оплачує поштові послуги за доставку. У випадку отримання товару в безпосередньо в офісі продавця приймання готівки оформлюють за допомогою стаціонарного РРО (ПРРО), а покупцеві надають весь пакет супровідних документів, які засвідчують і якість переданого товару, і сам факт здійсненої оплати.

При безготівкових розрахунках за придбаний через мережу Internet товар, тобто коли перерахування грошових коштів проводиться через фінансово-кредитні установи, підставою для здійснення платежу є рахунок-фактура, сформований на підставі інформації, яка була залишена покупцем на сайті при формуванні замовлення. У цьому випадку надіслане продавцю і підтверджене ним замовлення виконує функції договору між продавцем та покупцем.

Нарешті, проводячи розрахунок електронними грошима, як варіант підтвердження здійсненої оплати може бути виписка за станом електронного гаманця, яку продавець і покупець можуть сформувати з використанням електронних платіжних засобів. Складність при проведенні розрахунків електронними грошима полягає в тому, що при визначенні бази оподаткування всі суми отриманого доходу повинні бути підтверджені банківськими виписками, тому рекомендуємо такі розрахунки проводитись з використанням платіжних інструментів фінансово-кредитних установ.

В цілому, проведені дослідження показали, що в умовах активного застосування інформаційних технологій виникає потреба впровадження дистанційних форм реалізації товарів. З облікової точки зору, суб'єкт господарювання отримує можливість зменшити окремі статті витрат обігу, пов'язані, наприклад, з орендою торговельних приміщень, нарахуванням заробітної плати продавцям, проведення рекламних акцій, вивчення можливостей конкурентів та ін. З іншої сторони, виникає реальна можливість розширити діапазон продажу та використати більш дієві Internet-технології просування товарів.

### Література

1. Правила продажу товарів на замовлення та поза торговельними або офісними приміщеннями : правила № 103 : [затв. наказом Міністерства економіки України 19.04.2007] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
2. Правила надання послуг поштового зв'язку : правила № 270 : [затв. постановою Кабінету Міністрів України 05.03.2009] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>
3. Про електронну комерцію : закон № 675-VIII : [прийнято Верховною Радою України 03.09.2015] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>

В. В. ГЕРАСИМЧУК

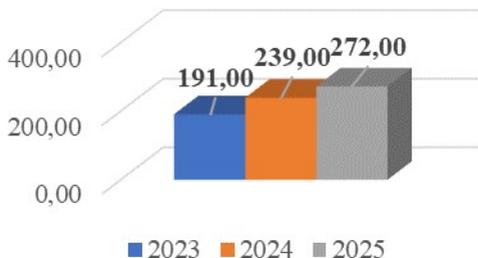
Вище професійне училище № 7, м. Кременчук, Полтавська область

### **ТЕХНОЛОГІЯ КРОС-МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

Цифрова трансформація змінює механіку взаємодії підприємств із ринком та споживачами: електронна торгівля, мобільна комерція, цифрові платіжні інструменти та платформи створюють нові можливості для партнерств і спільних маркетингових рішень. У цьому контексті крос-маркетинг виступає оперативним інструментом підвищення видимості бренду, розширення цільової аудиторії і зниження маркетингових витрат.

Мета тез: дослідити, якою мірою технологія крос-маркетингу підвищує конкурентоспроможність підприємств у часових межах 2023–2025 рр., виділити практичні моделі співпраці та окреслити рекомендації для бізнесу на етапі діджиталізації.

Електронна комерція в Україні продовжує прискорене зростання: за оцінками ринкових досліджень, загальні витрати українців на онлайн-товари та послуги у 2024 р. становили приблизно 239 млрд грн, що на ~25 % більше порівняно з 2023 роком (рис. 1). Це свідчить про нарощування частки онлайн-споживання в загальному рітейлі та підвищену готовність споживачів до цифрових каналів продажу [1].



**Рис. 1. Огляд ринку e-commerce в Україні: оцінка витрат споживачів в Інтернеті за 2023–2025 рр., млрд грн**

Крос-маркетинг (cross-marketing) – це співробітництво між двома або більше підприємствами, спрямоване на взаємне просування товарів чи послуг. У цифрову еру ці вигоди посилюються завдяки аналітичним інструментам (таргетинг, ремаркетинг), CRM-інтеграціям та розширеним каналам дистрибуції (маркет-плейси, соціальні мережі).

Наведені дані показують інтенсивне зростання онлайн-споживання в Україні, що створює сприятливе поле для крос-маркетингових ініціатив: бізнеси можуть швидко тестувати спільні акції, оскільки споживачі вже звикли до онлайн-покупок і безготівкових платежів [2].

Для реалізації на практиці крос-маркетингового інструментарію українським підприємцям необхідно:

- 1) здійснювати оцінювання сумісності: перевіряти якість аудиторії партнера (демографія, поведінка) і лише після цього запускати спільну кампанію;
- 2) проводити тестування через короткі експерименти: А/В-тестування різних механік купонів, каналів та повідомлень;
- 3) організувати технічну інтеграцію: використовувати прості API або спільні CRM-теги для відстеження ефективності акцій;
- 4) здійснювати юридичний супровід: укладати мінімальний договір із чіткими KPI, термінами та умовами обробки даних;
- 5) проводити оцінювання ефективності: слід вимірювати не лише кількість продажів, а й Lifetime Value (LTV) нових клієнтів, коефіцієнт утримання та вартість залучення (CAC).

Попри позитивний потенціал втілення крос-маркетингу підприємствами в Україні, є кілька проблем: обмежена цифрова грамотність, відсутність фінансової подушки для інвестицій у технічну інтеграцію, ризики у випадку неякісного партнера.

Крос-маркетинг у діджитал-умовах – це ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства: він дозволяє збільшувати охоплення, знижувати маркетингові витрати і прискорювати вихід на нові сегменти ринку. Однак його успіх залежить від технічної готовності, сумісності партнерів і розуміння клієнтської бази.

## Література

1. Аналітичний звіт щодо українського e-commerce: обсяг витрат споживачів у 2024 та динаміка зростання. URL: <http://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce> (дата звернення 05.12.2025).

2. Огляд глобальних трендів та прогнозів для e-commerce (2024–2025). URL: <http://www.tightly.io/newsroom/july-2025-ecommerce-growth> (дата звернення 05.12.2025).

Т. В. ГОЛОВАЧ, А. А. МАМОТЮК  
Хмельницький національний університет

## **ЗАСТОСУВАННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИРОБНИЧИХ ГАЛУЗЕЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОГО ФІНАНСОВОГО СТАНУ**

Діджиталізація (digitalisation) є важливою умовою для модернізації бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних шоків (війна, кризи, коливання ринків). Для виробників бетону й залізобетонних виробів це питання є особливо актуальним, адже галузь характеризується високою матеріаломісткістю, складними технологічними процесами, потребою в точному контролі параметрів та залежністю від логістичних операцій [1].

Застосування цифрової трансформації у цій сфері підприємницької діяльності призводить до: підвищення стабільності якості продукції та технологічної дисципліни; системи цифрового дозування та контролю рецептури дозволяють мінімізувати відхилення в порціях сировини, що критично впливає на клас, міцність і довговічність бетону; цифрові датчики вологості, температури та руху

матеріалу забезпечують контроль умов виробництва в режимі реального часу; автоматизовані лабораторні системи зменшують вплив людського фактора на оцінку показників якості.

Завдяки зазначеному підприємство отримує стабільну якість продукції, відповідність державним стандартам та очікуванням замовників, а також знижує ризик браку.

Однією з ключових потреб підприємств залізобетонних виробів (ЗБВ) є зниження собівартості. Діджиталізація дає низку рішень: автоматизація змішувальних та формувальних ліній зменшує кількість персоналу і втрати часу; впровадження систем енергоменеджменту дозволяє контролювати споживання електроенергії й тепла, визначати пікові витрати та оптимізувати режими; цифрові складські системи забезпечують контроль залишків цементу, щебеню, піску, добавок і мінімізують ризик надлишкових закупівель; аналіз виробничих даних (Big Data) дає можливість виявляти вузькі місця процесу та оптимізувати його. За рахунок цього скорочується собівартість 1 м<sup>3</sup> продукції, зменшується кількість втрат та непродуктивних витрат.

Для ЗБВ характерна складна логістика, яка пов'язана із вивезенням готових плит, блоків, фундаментних елементів; доставкою бетону з обмеженим часом твердіння; поверненням бетононасосів та техніки. Діджиталізація дозволяє: впровадити GPS-моніторинг автопарку – оптимізувати маршрути, контролювати витрати палива, зменшувати простой; автоматизувати планування доставки бетону з урахуванням реальних замовлень і можливостей виробничих потужностей; використовувати цифрові склади та RFID-мітки для обліку ЗБВ на великих територіях. Це знижує ризик затримок, повернень, переплат за паливо та збитків від несвоечасної доставки продукції.

Діджиталізація дозволяє прискорити управлінські процеси та ухвалення рішень. Зокрема цифрові платформи (ERP, MES, CRM) дозволяють: інтегрувати бухгалтерію, виробництво, склад і продажі в єдину систему; формувати звіти у реальному часі; оперативно реагувати на зміни попиту; прогнозувати виробничі потреби й закупівлі; швидко розраховувати рентабельність замовлень або партій продукції. У галузі, де щоденна робота залежить від точності планування, це є вагомою конкурентною перевагою.

У виробництві ЗБВ задіяно багато ручних операцій і важкої техніки. Діджиталізація зменшує обсяг ручної праці через автоматизацію формування, переміщення плит, армування; забезпечує цифровий контроль стану обладнання, зменшуючи ризик поломок і аварій; дозволяє впровадити безпекові системи з відео-аналітикою та датчиками наближення. Це підвищує загальний рівень охорони праці й мінімізує виробничий травматизм.

Діджиталізація підвищує довіру до підприємства, формує репутацію надійного виробника та підсилює конкурентні позиції тому, що створює умови для забезпечення прозорості виробничих процесів для замовників та партнерів.

Для галузі, яка споживає великі обсяги ресурсів та енергії, цифровізація також є шляхом до екологізації через системи контролю викидів та енергоефективності; зниження відходів виробництва завдяки точному дозуванню; надає цифрові рішення для рециркуляції води та реєстрації матеріальних потоків. Це особливо важливо для підприємств, які прагнуть відповідати міжнародним стандартам ESG та залучати інвестиції.

Діджиталізовані підприємства ЗБВ у повоєнній відбудові зможуть оперативніше масштабувати виробництво; швидше виконувати великі замовлення; забезпечувати прозорість та контроль якості в проєктах державного і міжнародного рівня. Це забезпечить їм ключові позиції у майбутньому конкурентному середовищі [1, 2].

Ключовими проблемними аспектами підприємництва в умовах діджиталізації є:

- нерівномірна доступність сучасної інфраструктури (швидкісний інтернет, дата-центри, хмарні сервіси) та слабка ІТ-інфраструктура в регіонах гальмують масштабування цифрових рішень;

- обмежений доступ до фінансування для впровадження цифрових технологій;

- нестача фахівців із цифровими компетенціями, потреба у перекваліфікації персоналу та відтік талантів (міграція / мобілізація) створюють кадрові ризики для впровадження ІТ-рішень [3, 4].

Узагальнемо, що діджиталізація для підприємств з виробництва бетону та залізобетонних виробів це не просто модернізація, а стратегічна необхідність. Вона підвищує якість продукції; знижує витрати та оптимізує ресурси; покращує логістику; зменшує ризики й підвищує безпеку; забезпечує стійкість і конкурентоспроможність у період відновлення України. Це той напрям розвитку, який дозволяє підприємствам не лише залишатися на ринку, а й стати його лідерами.

Діджиталізація є критичною для підвищення ефективності підприємства; її успіх залежить від поєднання інфраструктури, фінансів, кадрів та адекватного регулювання. Практична імплементація цифрових рішень для підприємств вимагає доступних інструментів, навчання та партнерства з міжнародними програмами.

## Література

1. Бреус С. Діджиталізація як інструмент адаптації будівельної сфери у зовнішньому середовищі / С. Бреус, О. Балімов // Економіка

та суспільство. – 2024. – № 68. – URI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-197>

2. Ігнатко М. І. Особливості цифрового підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / М. І. Ігнатко // Слобожанські наукові читання: соціально-економічні та гуманітарно-правові виміри : [матеріали] Всеукр. наук.-практ. конф. [студентів та аспірантів], 17–18 жовтня 2023 р. / ред. кол.: Н. С. Краснокутська [та ін.] ; відп. за вип. Н. М. Волоснікова ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Електрон. текст. дані. – Харків, 2023. – С. 98–103. – URI: [https://repository.kpi.kharkov.ua/items/941dbc0e-9717-46c3-a7ab-0f178b80571d?utm\\_source=chatgpt.com](https://repository.kpi.kharkov.ua/items/941dbc0e-9717-46c3-a7ab-0f178b80571d?utm_source=chatgpt.com)

3. Коба О. В. Цифровізація будівельної галузі в умовах європейської інтеграції / О. В. Коба // Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., 05–06 черв. 2025 р., Полтава. – Полтава : Нац. ун-т ім. Ю. Кондратюка, 2025. – С. 127–129. – URI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19392>.

4. Сергійчук С. Стан цифрової трансформації підприємництва в Україні: шлях до сталого розвитку = Development of financial literacy of entrepreneurs in the context of post-war recovery / С. Сергійчук, О. Гура // Věda a perspektivy. – 2025. – № 5 (48). – С. 45–60. – URI: [https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/10751?utm\\_source=chatgpt.com](https://eir.nuos.edu.ua/handle/123456789/10751?utm_source=chatgpt.com)

О. І. ГОНЧАР, С. А. ДРАЖНИЦЯ, І. М. КОРЧИНСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

## **МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

У сучасному висококонкурентному середовищі, де маркетингові бюджети часто є одними з найбільших статей витрат, недостатньо просто проводити рекламні кампанії чи використовувати різноманітні інструменти. Критично важливою є здатність підприємства вимірювати їхню ефективність та визначати реальну віддачу від кожної вкладеної гривні.

Існують економічні, цифрові та соціальні методи оцінки ефективності маркетингових інструментів комерційної діяльності підприємств. Економічні методи оцінки фокусуються на фінансовій віддачі. Це фундаментальні методи, які безпосередньо пов'язують маркетингові зусилля з фінансовими результатами підприємства. До них належать [1]:

1. Рентабельність інвестицій у маркетинг (Return on Investment, ROI). ROI є універсальним показником, що демонструє, скільки прибутку генерує маркетингова кампанія відносно витрат на неї. Показник обчислюється за формулою:

$$ROI = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\%$$

Цей підхід використовують для оцінки загальної ефективності великих маркетингових програм. Позитивний ROI підтверджує, що інструмент є прибутковим;

2. Вартість залучення клієнта (Customer Acquisition Cost, SAC). SAC визначає середню суму, яку підприємство витрачає на залучення одного нового клієнта. Показник обчислюється за формулою:

$$SAC = \frac{\text{Загальні маркетингові та продажні витрати}}{\text{Кількість залучених клієнтів}}$$

Цей метод дозволяє порівнювати економічну ефективність різних каналів: чи дешевше залучити клієнтів через SEO, контекстну рекламу, чи офлайн-заходи. Ефективний маркетинг прагне до мінімізації SAC.

3. Співвідношення LTV до SAC (Lifetime Value vs SAC). Це один із найважливіших стратегічних показників. Пожиттєва цінність клієнта (LTV) та загальний чистий дохід, який очікується від клієнта за весь час співпраці. Маркетинговий інструмент вважається успішним, якщо LTV значно перевищує SAC. Загальноприйняте оптимальне співвідношення становить 3:1 (тобто, клієнт має принести втричі більше доходу, ніж було витрачено на його залучення).

Digital-методи оцінки ефективності маркетингових інструментів комерційної діяльності – це вебаналітика та конверсія. В умовах домінування цифрових каналів, вебаналітика дозволяє точно відстежувати поведінку споживачів. [2]

Показник конверсії (Conversion Rate, CR) вимірює відсоток відвідувачів, які виконали бажану цільову дію (купівля, підписка, реєстрація, завантаження). Обчислюється за формулою:

$$CR = \frac{\text{Кількість цільових дій}}{\text{Загальна кількість відвідувань/кліків}} \times 100\%$$

Метод застосовують для оцінки ефективності конкретних елементів (реklamних оголошень, цільових сторінок, СТА-кнопок). Низь-

кий CR може вказувати на нерелевантність трафіку або поганий користувацький досвід.

Показники Залучення (Engagement Metrics) допомагають оцінити якість взаємодії споживача з контентом.

Click-Through Rate (CTR) – це відношення кліків до показів (для оцінки ефективності банерів, оголошень). Показник Відмов (Bounce Rate) – це відсоток відвідувачів, які залишили сайт після перегляду лише однієї сторінки. Високий показник свідчить про низьку якість трафіку або контенту, залученого певним інструментом. Час на сайті/переглянуті сторінки – вказують на зацікавленість та глибину взаємодії.

Моделі Атрибуції (Attribution Modeling) дозволяють справедливо розподілити цінність конверсії між усіма точками контакту, через які пройшов клієнт. Модель «Last Click» (Останній Клік) – коли вся цінність присвоюється останньому каналу, з яким взаємодіяв клієнт перед покупкою. Модель проста, але ігнорує початкові канали.

Модель «Linear» (Лінійна) – присвоює рівну частку цінності кожному каналу, який брав участь у ланцюжку. Краще відображає командну роботу каналів.

Модель «Position-Based» (з урахуванням позиції) – це коли найбільша цінність присвоюється першому та останньому каналам (наприклад, 40 % першому, 40 % останньому, а решта 20 % розподіляється між проміжними). Модель визнає важливість як ініціації, так і завершення угоди.

Застосування просунутих моделей атрибуції дозволяє оптимізувати розподіл бюджету, вкладаючи більше коштів у ті інструменти, які ефективно працюють на різних етапах воронки продажів.

Соціальні та якісні методи оцінки вимірюють ефект маркетингових інструментів на нематеріальні активи – бренд та лояльність. До них належать:

1. Обчислюється за формулою:

$$\text{NPS} = \% \text{ промоутерів} - \% \text{ критиків}$$

Метод застосовують для оцінки ефективності інструментів, спрямованих на покращення обслуговування, досвіду клієнта (CX) та формування позитивної репутації.

2. Оцінка впізнаваності та репутації бренду – Brand Awareness (Впізнаваність). Визначає зміну кількості прямих пошукових запитів бренду, проведення опитувань до та після кампанії.

Sentiment Analysis (Аналіз настроїв) – здійснює моніторинг соціальних мереж та ЗМІ для оцінки емоційного забарвлення відгуків про бренд. Це критично важливо для оцінки PR-кампаній та роботи із лідерами думок.

Отже, ефективна оцінка маркетингових інструментів вимагає комплексного підходу, який поєднує фінансові, цифрові та якісні показники. Ключовим завданням для підприємства є не просто розрахунок метрик, а їх інтеграція у процес прийняття рішень. Тільки так маркетинг перетворюється зі статті витрат на стратегічний центр прибутку, що забезпечує стійку конкурентоспроможність та успіх комерційної діяльності.

## Література

1. Day G. S. Strategic Market Planning. URL: <https://ru.scribd.com/document/874789979/Strategic-Marketing-Planning>.
2. Kaushik, A. Web Analytics 2.0: The Art of Online Accountability and the Science of Customer Centricity. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Web+Analytics+2.0%3A+The+Art+of+Online+Accountability+and+Science+of+Customer+Centricity-p-9780470529393>.

С. А. ДРАЖНИЦЯ, О. Г. ЛИХОГОД, М. Ю. БАЛАБАН  
Хмельницький національний університет

## ЧИННИКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сталого розвитку (Sustainable Development), коли економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності стають однаково важливими, традиційні чинники конкурентоспроможності підприємства набувають нового значення. Конкурентоспроможність – це здатність компанії створювати та реалізовувати товари чи послуги, що є більш привабливими для споживачів порівняно з конкурентами, забезпечуючи при цьому довгострокове економічне зростання. Сталий розвиток вимагає інтеграції соціальної відповідальності та екологічної ефективності в цю здатність.

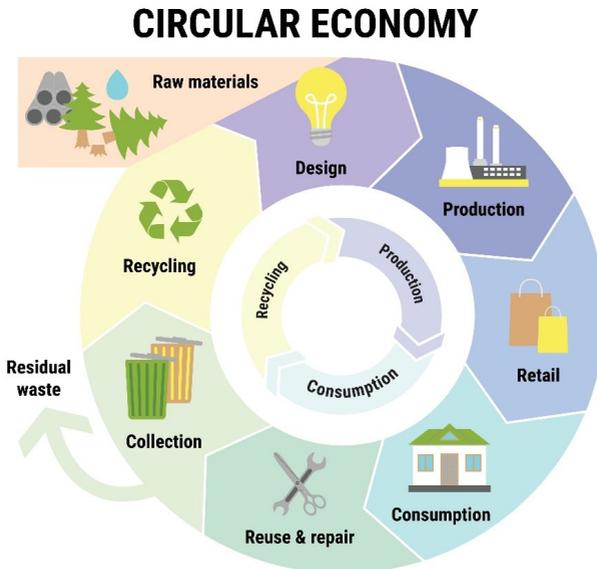
Конкурентоспроможність сучасного підприємства формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, які можна згрупувати за трьома основними вимірами сталого розвитку, відповідно до прийнятої стратегічної концепції:

1. Економічні чинники – це класичні чинники, модифіковані з урахуванням довгострокової перспективи та мінімізації ризиків. До них належать:

- інновації та технологічна ефективність – впровадження зелених та ресурсозберігаючих технологій (наприклад, енергоефективне

обладнання, технології замкнутого циклу). Здатність швидко адаптувати бізнес-процеси до нових екологічних стандартів;

– управління витратами та ефективність ресурсів – зниження собівартості через оптимізацію використання сировини, води та енергії (екологізація виробництва). При чому, ці процеси мають мати системний та циклічний характер (від виробництва товарів до їх споживання та вторинної переробки відходів), як зображено на рис. 1 [1];



**Рис. 1. Циклічна структура циркулярної економіки**

– довгострокове фінансове планування – залучення зелених інвестицій та соціально-відповідальних фондів. Здатність демонструвати фінансову стійкість в умовах змін клімату та регуляторного тиску [2].

2. Екологічні чинники – безпосередньо стосуються впливу підприємства на навколишнє середовище і стають критичними для споживачів та інвесторів. До них належать:

– екологічна відповідальність (Green Performance) – наявність сертифікованих систем екологічного менеджменту (ISO 14001). Мінімізація викидів, відходів та раціональне використання природних ресурсів;

– екологічно чистий продукт – розробка та випуск екомаркованої продукції чи послуг. Використання відновлюваних джерел енергії у виробництві;

– управління ланцюгом поставок – вибір постачальників, які також дотримуються принципів сталого розвитку (сталі закупівлі), знижуючи загальний екологічний слід продукту.

3. Соціальні та управлінські чинники (ESG) – це елементи, що формують репутацію, довіру та внутрішню стійкість компанії. До них належать:

– корпоративна соціальна відповідальність (КСВ/CSR) – активна участь у соціальних програмах, підтримка місцевих громад та дотримання прав людини та праці. Це формує позитивний імідж та лояльність споживачів;

– якість робочої сили та соціальний капітал – інвестиції у навчання, охорону праці та гідні умови для співробітників. Здатність залучати та утримувати висококваліфікованих фахівців, які поділяють цінності сталого розвитку;

– якість корпоративного управління (Governance) – прозорість бізнес-процесів, етичність, дотримання антикорупційних норм. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегію та звітування компанії.

Інтеграція чинників сталого розвитку трансформує та значно посилює традиційні конкурентні переваги підприємства. Така інтеграція безумовно призводить до:

– диференціації продукту. Екологічні та соціальні характеристики товарів стають новою основою для диференціації, дозволяючи встановлювати преміальні ціни (наприклад, для органічної чи Fair Trade продукції);

– зниження ступеня ризиків. стійкі підприємства мають менші ризики, пов'язані зі зміною законодавства (наприклад, податок на викиди), штрафами та репутаційними втратами. Це підвищує їхню інвестиційну привабливість;

– росту лояльності споживачів. Зростаюча кількість споживачів готова платити більше за продукти від відповідальних брендів, що створює стійку клієнтську базу;

– підвищення ефективності та інновацій. Ресурсоефективність та пошук екологічних рішень часто призводять до проривних інновацій, які відкривають нові ринки [1].

Таким чином, в умовах сталого розвитку конкурентоспроможність перестає бути виключно економічною категорією. Вона перетворюється на комплексну здатність підприємства гармонійно поєднувати прибутковість із соціальною відповідальністю та екологічною ефективністю. Підприємства, які стратегічно інвестують у зелені технології, прозоре управління та людський капітал, не просто адаптуються до нових вимог, а отримують довгострокові конкурентні переваги та забезпечують власне стале майбутнє.

## Література

1. Fidler, J. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. Routledge, 2020. URL: [https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans\\_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf](https://cepcuyo.com/wp-content/uploads/2023/10/Green-Swans_-The-Coming-Boom-In-Regenerati-John-Elkin.pdf).
2. Robert G. Eccles, Svetlana Klimenko. The Investor Revolution: Financial Managers and Sustainable Capitalism. Harvard Business Review Press, 2020. URL: <https://www.hbsp.harvard.edu/product/R1903G-PDF-ENG>.

К. Д.ЗАЙЧЕНКО

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

### **ІНСТРУМЕНТАЛЬНІ ЗАСОБИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується високою турбулентністю зовнішнього середовища, зростанням конкуренції та прискореною цифровізацією бізнес-процесів. Підприємства змушені приймати рішення в умовах інформаційної переваженості, коли обсяги даних з облікових систем, CRM, онлайн-каналів продажу, логістичних платформ та зовнішніх джерел постійно збільшуються. За оцінками дослідників, значна частина управлінського часу витрачається не на аналіз, а на пошук, узгодження та технічну підготовку даних. В таких умовах особливого значення набуває використання інструментальних засобів бізнес-аналітики (Business Intelligence, BI), які забезпечують системну роботу з даними та підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управління.

Питання теорії та практики бізнес-аналітики досліджуються в роботах Т. Davenport, F. Provost, E. Siegel, які акцентують увагу на ролі даних як стратегічного ресурсу підприємства. Серед українських науковців проблеми впровадження BI-інструментів у систему управління підприємством аналізують В. Гужва, О. Гострик, І. Грановська, В. Малишко, І. Макарчук та ін., підкреслюючи важливість інтеграції аналітичних засобів з процесами планування, контролю та оцінки результатів діяльності. Водночас на практиці інструментальні засоби бізнес-аналітики нерідко використовуються фрагментарно, переважно як засіб побудови звітів, а не як повноцінна платформа підтримки управлінських рішень. Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз ролі інструментальних засобів біз-

нес-аналітики як інструменту підвищення ефективності управління підприємством в умовах цифрової трансформації.

Стан використання ВІ-рішень на більшості українських підприємств можна охарактеризувати як перехідний. З одного боку, активно застосовуються окремі цифрові інструменти – електронні таблиці, облікові системи, CRM, системи наскрізної аналітики, онлайн-кабіни рекламних платформ. З іншого – відсутня єдина аналітична інфраструктура, яка б забезпечувала цілісне бачення діяльності підприємства. У результаті дані дублюються, зберігаються у різних форматах, не синхронізуються між собою, а значна частина аналітичної роботи виконується вручну. За оцінками практиків, до 60–70 % часу аналітиків і менеджерів витрачається на підготовку даних, а не на їхній змістовий аналіз.

Типова інструментальна архітектура бізнес-аналітики включає кілька взаємопов'язаних блоків: засоби інтеграції даних (ETL-процеси), сховища та вітрини даних (data warehouse / data marts), інструменти OLAP-аналізу, ВІ-платформи для побудови дашбордів і звітів, а також модулі просунутої аналітики (data mining, прогнозні моделі, сегментація клієнтів тощо). Їхнє впровадження дозволяє перейти від фрагментарної звітності до системного моніторингу ключових показників діяльності підприємства та аналізу їх динаміки в різних розрізах: за продуктами, клієнтами, каналами збуту, регіонами, часовими періодами.

Практичний ефект використання інструментальних засобів бізнес-аналітики проявляється на кількох рівнях. На операційному рівні ВІ забезпечує скорочення часу підготовки управлінської інформації, зниження кількості ручних операцій та помилок, що виникають через дублювання й несинхронність даних. На тактичному рівні керівництво отримує можливість оперативно аналізувати структуру витрат, прибутковість продуктів та клієнтських сегментів, ефективність каналів збуту, що створює основу для коригування бюджетів, цінової політики та маркетингових активностей. На стратегічному рівні ВІ-інструменти дозволяють моделювати сценарії розвитку, оцінювати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати, виявляти «вузькі місця» бізнес-моделі та обґрунтовувати інвестиційні рішення.

Разом з тим, досвід українських підприємств показує, що на заваді повноцінній реалізації потенціалу ВІ стоїть низка проблем. Серед ключових – низька якість вихідних даних, відсутність єдиних довідників та регламентів їх ведення, фрагментованість ІТ-ландшафту, недостатня залученість керівництва до формування вимог до аналітичних систем, а також обмежені аналітичні компетенції частини користувачів. Часто ВІ-проекти стартують із технічного боку – вибору

платформи або впровадження окремого дашборда – без чітко визначених управлінських завдань, які мають бути підтримані аналітикою. Це призводить до ситуації, коли інструментально система працює, але не дає відчутної доданої вартості для управління.

Аналіз практики впровадження інструментальних засобів бізнес-аналітики дозволяє виокремити кілька принципових підходів, дотримання яких підвищує ефективність таких проєктів. По-перше, побудова ВІ-системи має починатися з опису бізнес-процесів та формування карти ключових показників (KPI), що відображають логіку створення цінності на підприємстві. По-друге, необхідно запровадити базові елементи управління даними (data governance): визначити відповідальних за якість даних, погодити єдині довідники, регламенти оновлення й доступу. По-третє, важливим є розвиток культури прийняття рішень на основі даних: навчання користувачів роботі з аналітичними інструментами, інтеграція ВІ-звітів у регулярні управлінські процедури (наради, бюджетний процес, план-факт аналіз).

Інструментальні засоби бізнес-аналітики виступають ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, оскільки дозволяють перетворювати розрізнені масиви даних на цілісну інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Їх впровадження забезпечує багатовимірний ефект: операційний – через скорочення часу та помилок під час підготовки даних; тактичний – через підвищення прозорості витрат, доходів і прибутковості; стратегічний – через формування аналітичної підтримки довгострокових рішень щодо розвитку бізнесу.

Разом з тим, результативність використання ВІ-інструментів залежить не лише від вибору платформи, а насамперед від якості даних, зрілості управлінських процесів та готовності керівництва інтегрувати аналітику в повсякденну практику управління. Для українських підприємств в умовах високої невизначеності та ресурсних обмежень інструментальні засоби бізнес-аналітики можуть стати одним із ключових інструментів підвищення стійкості та конкурентоспроможності за рахунок більш обґрунтованого, швидкого та прозорого прийняття рішень. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методичних підходів до оцінювання економічної ефективності ВІ-проєктів та адаптацію інструментальних рішень бізнес-аналітики до потреб малих і середніх підприємств.

## Література

1. Гужва В. М. Системи бізнес-аналітики / В. М. Гужва. – Київ : КНЕУ, 2016.

2. Davenport T. H., Harris J. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. – Boston: Harvard Business School Press, 2007.

3. Provost F., Fawcett T. *Data Science for Business*. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2013.

А. О. ЗАМУЛА

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: ПАРТНЕРСТВА, АЛЬЯНСИ ТА ЗЛИТТЯ**

Глобалізація економіки та посилення конкуренції на світових ринках змушують підприємства шукати нові шляхи розвитку та зміцнення своїх позицій. Однією з найефективніших стратегій стає створення партнерств, стратегічних альянсів та здійснення злиттів, які дозволяють об'єднати ресурси, технології та досвід різних компаній. Завдяки цьому підприємства можуть швидше реагувати на зміни ринку, розширювати свою діяльність і підвищувати конкурентоспроможність.

Питання стратегічного розвитку підприємств через партнерства та інтеграцію досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Портер М., Ансофф І., Мельник Л. Г., Василенко В. О., Птащенко О. В., Гончар В. В., Клименко О. С., Созинова І. В. та ін. Кожен з них розглядав різні аспекти міжфірмової співпраці, проте в умовах динамічних змін глобального середовища та викликів, що стоять перед українським бізнесом, ця проблема потребує подальшого дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування ролі та значення партнерств, стратегічних альянсів та злиттів як інструментів стратегічного розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції.

Стратегія розвитку підприємства – це довгострокова система рішень, цілей і дій, спрямована на досягнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку організації в умовах змінного середовища. В умовах глобалізації підприємства все частіше звертаються до стратегій співпраці з іншими компаніями для зміцнення своїх ринкових позицій. [1]

Партнерство представляє собою форму співробітництва між двома або більше підприємствами на основі взаємовигідних умов. Воно передбачає довгострокові зобов'язання сторін при збереженні їхньої незалежності та може охоплювати різні сфери діяльності: дослідження, виробництво, маркетинг або логістику.

Стратегічний альянс є більш інтенсивною формою співпраці, яка передбачає об'єднання певних ресурсів та компетенцій при збереженні юридичної самостійності учасників. Альянси створюються для доступу до нових ринків та технологій, зниження ризиків інновацій, прискорення виходу на ринок з новими продуктами та досягнення синергетичного ефекту [2].

Злиття та поглинання представляють найбільш радикальну форму об'єднання підприємств з повною або частковою втратою їх самостійності. Успішні злиття створюють синергетичний ефект через економію витрат, збільшення обсягів продажу, покращення доступу до капіталу та обмін управлінськими практиками [3].

Роль партнерств, альянсів та злиттів у стратегічному розвитку підприємства може бути розкрита через ключові переваги [2]:

1. Швидкий доступ до ресурсів та компетенцій. Партнерства дозволяють отримати доступ до технологій, знань, виробничих потужностей або ринків партнера без необхідності їх самостійного розвитку, що економить час та ресурси.

2. Зниження ризиків. Об'єднання зусиль дозволяє розподілити фінансові, операційні та ринкові ризики між партнерами, що особливо важливо для інноваційних проектів з високою невизначеністю.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція дозволяє досягти економії від масштабу, розширити географію діяльності, збільшити ринкову частку та посилити позиції відносно конкурентів.

4. Синергетичний ефект. Об'єднання компетенцій різних компаній створює нову цінність, яка перевищує суму можливостей окремих підприємств.

Для ефективної реалізації партнерських стратегій підприємству необхідно забезпечувати:

- чітке визначення стратегічних цілей співпраці;
- ретельний відбір та перевірку потенційних партнерів;
- створення адекватної структури управління партнерством;
- юридичне оформлення відносин з урахуванням можливих сценаріїв;
- культурну інтеграцію та побудову довіри між партнерами;
- систематичний моніторинг результатів співпраці.

Світовий досвід демонструє успішні приклади стратегічної співпраці. Альянс Star Alliance в авіації об'єднує понад 20 авіакомпаній, що дозволяє їм пропонувати клієнтам глобальну мережу маршрутів. Альянс Renault-Nissan-Mitsubishi показує ефективність глибокої операційної інтеграції при збереженні незалежності партнерів.

Вітчизняна практика також має позитивні кейси. Група компаній «Ерідон» реалізувала успішну вертикальну інтеграцію в агро-

секторі. Партнерство Rozetka та Нової Пошти створило синергію між e-commerce та логістикою, що підвищило швидкість обслуговування клієнтів.

В умовах післявоєнного відновлення України партнерські стратегії набувають особливого значення. Міжнародні альянси можуть забезпечити доступ до інвестицій, технологій та зарубіжних ринків, що критично важливо для модернізації економіки.

**Висновки.** Отже, партнерства, стратегічні альянси та злиття є ефективними інструментами стратегічного розвитку підприємств в умовах глобальної конкуренції. Вони дозволяють швидко нарощувати можливості, виходити на нові ринки та отримувати доступ до критичних ресурсів і технологій.

Успішна реалізація таких стратегій вимагає комплексного підходу, який охоплює стратегічне планування, ретельний відбір партнерів, ефективне управління інтеграційними процесами та готовність до адаптації. Для українських підприємств партнерські стратегії можуть стати ключовим інструментом економічного відновлення та інтеграції у глобальну економіку.

## Література

1. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. 2005.

2. Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2023. С. 214–227.

3. Гончар В. В., Калінін О. В. Особливості формування системи економічної безпеки при запровадженні партнерства в умовах злиття та поглинання. 2024.

А. В. КОВАЛЬ, О. А. ГАРВАТ  
Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні діяльність підприємств України протікає в умовах війни, що характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільності, ризику, і такі, що вимагають оперативного реагування з

метою забезпечення сталого розвитку їх діяльності. Забезпечити ефективну діяльність підприємства за таких умов, можливо шляхом запровадження в економічну практику підприємств науково-обґрунтованих підходів до управління виробничо-господарською діяльністю, як основи його функціонування.

Важливий внесок в дослідження питань пов'язаних із теорією і практикою управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, визначаючи її як основу підприємництва, а саме: Ващенко А., Гурська І., Герчанівська С., Кулаков В., Кугук І., Рега М., Тюхтій М., Чукіна І., Феєр О., Федуняк І.

Оскільки, виробничо-господарська діяльність є основою здійснення підприємництва, виникає об'єктивна необхідність дослідити етимологію значення термінів «виробнича діяльність», «господарська діяльність», «виробничо-господарська діяльність», що дозволить повною мірою розкрити зміст завдань, що покладаються на неї.

Виробнича діяльність – це цілеспрямована діяльність, у процесі якої люди за допомогою засобів праці перетворюють сировину та матеріали на готову продукцію, роботи або послуги. Вона спрямована на створення матеріальних і суспільних благ, необхідних для існування, і є ключовим елементом всього виробничого циклу підприємства [1].

Виробнича діяльність – це діяльність, яка пов'язана з переробкою сировини в готовий продукт, особливо за допомогою широкомасштабної промислової операції [2].

Виробнича діяльність – певний вид господарської діяльності, направлена на організацію та здійснення у просторі та часі процесу створення економічних благ. Основним завданням цієї діяльності є забезпечення випуску основної та побічної продукції за номенклатурою та фізичними обсягами на основі використання виробничих потужностей підприємства [3].

Існує також, більш розгорнутий підхід за якого, виробнича діяльність визначається як сукупність дій із використанням знарядь праці, здійснюваним персоналом підприємства для виготовлення конкретних видів продукції, при цьому зазначено, що будь-який виробничий процес є перетворюючою діяльністю, оскільки вхідні матеріали та напівфабрикати в результаті самого процесу перетворюються на готову продукцію [4].

Відповідно до вищевикладеного можемо зробити висновок, такий: наука і практика на сьогодні не дає єдиного вірного визначення поняття «виробнича діяльність». Є лише усвідомлене сприйняття даного процесу, як фундаментальної основи функціонування підприємства в основі якої закладено сам процес виробництва, як форми

перетворення сировини на готовий продукт. Наразі, сьогодні процес виробництва не обмежується лише перетворенням ресурсів на готовий продукт, а являє собою процес створення матеріальних благ, що охоплює продуктивні сили суспільства та виробничі відносини. Сьогодні, виробництво – це складна, динамічна система взаємопов'язаних елементів, що акумулює у собі усі види ресурсів (матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні) та інтегрована в усі види діяльності, які провадить підприємство (операційну, інноваційну, маркетингову, фінансову, логістичну, інвестиційну тощо). Таким чином, в основі виробничої діяльності підприємства є виробництво. Тому, раціональність організації виробничого процесу визначатиме ефективність виробничої діяльності підприємства.

Досліджуючи сутність економічної категорії «господарська діяльність» розпочнемо із законодавчо визначеним її трактуванням. Так, згідно ст. 2 Закону України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» під господарською діяльністю розуміється діяльність у сфері суспільного виробництва, спрямована на виробництво та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [5].

У Податковому Кодексі України (ст. 14, п. 14.1.36) визначено: «Господарська діяльність – діяльність особи, що пов'язана з виробництвом (виготовленням) та/або реалізацією товарів, виконанням робіт, наданням послуг, спрямована на отримання доходу і проводиться такою особою самостійно та/або через свої відокремлені підрозділи, а також через будь-яку іншу особу, що діє на користь першої особи, зокрема за договорами комісії, доручення та агентськими договорами» [6].

Аналіз економічної наукової літератури показав, що науковці зрідка використовують поняття «виробнича» чи «господарська» діяльність, оскільки виробнича – спрямована на виробництво (як правило, суспільне), а господарська – на виробництво та реалізацію (комерцію/торгівлю). Тому, для характеристики діяльності підприємств, прийнято використовувати поняття «виробничо-господарська діяльність».

Управління виробничо-господарською діяльністю підприємств є процесом цілеспрямованого впливу управлінців усіх рівнів на процес здійснення операційної, фінансової, інвестиційної, маркетингової, логістичної та інших видів діяльності, передбачених Статутом підприємств, який відбувається на відповідних принципах, і відповідає цілям здійснення підприємницької діяльності.

На сьогодні, наука і практика оперує великою кількістю принципів управління виробничо-господарською діяльністю підприємств, зокрема: оптимальність, комплексність, об'єктивність, гнучкість, адап-

тивність; організаційна інноваційність; науковості; ефективності; результативності; системності; соціальної спрямованості; законності в управлінській діяльності; гласності; об'єднання колегіальності і єдиноначальності [7, 8].

На нашу думку, для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю підприємств доцільно дотримуватися таких принципів:

1) системності, що передбачає управління виробничо-господарською діяльністю, як управління єдиним цілим, що складається із взаємопов'язаних елементів (напрямків діяльності, предметів праці та засобів праці), які разом забезпечують його ефективне функціонування та властивості;

2) комплексності, що фокусується на багатогранності впливу факторів на процес управління виробничо-господарською діяльністю та необхідністю охопити усе різноманіття цих впливів;

3) єдності цілей, як головної умови досягнення генеральної мети підприємства, шляхом узгодженості дій усіх підрозділів та співробітників;

4) планованості, який забезпечує цілеспрямованість, послідовність і злагодженість дій в процесі управління виробничо-господарською діяльністю підприємства для досягнення намічених результатів у заздалегідь встановлені терміни;

5) об'єктивності, що передбачає раціональний, зважений та обґрунтований підхід до прийняття управлінських рішень під час здійснення виробничо-господарської діяльності, враховуючи реальний стан справ на основі використання дії об'єктивних закономірностей і законів;

6) оптимізації як вибір найкращого, найбільш вигідного варіанта дій в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємства;

7) гнучкості, що дозволяє швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі шляхом внесення коректив в процес управління виробничо-господарською діяльністю підприємств.

Таким чином стає зрозуміло, що виробничо-господарська діяльність є основою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, а її результативність залежить від ефективності управління нею. Тому, для забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання слід запровадити систему управління його виробничо-господарською діяльністю.

## Література

1. Виробнича діяльність – це... URL: <https://surl.lu/hkmync> (дата звернення 10.11.2025).

2. Manufacturing activity. General Multilingual Environmental Thesaurus. URL: <https://www.eionet.europa.eu/gemet/en/concept/5005> (дата звернення 10.11.2025).

3. Виробнича діяльність підприємства: сутність та форми організації. URL: <https://studall.org/all3-37734.html> (дата звернення 9.11.2025).

4. Виробнича діяльність людини. Отримання знань. URL: <https://surl.li/zeheog> (дата звернення 10.11.2025).

5. Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб». Редакція від 09.01.2025. Документ № 4196-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20/ed20250109/sp:side:max20#n10> (дата звернення 15.11.2025).

6. Податковий Кодекс України; Закон, Кодекс від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://surl.li/qqxrkq> (дата звернення 10.11.2025).

7. Чукіна І. В. Управління виробничо-господарською діяльністю аграрних підприємств: теоретичний аспект. *АГРОСВІТ*, 2014. № 5. С. 76–80.

8. Феєр О. В. Теоретичні підходи до управління виробничо-господарською діяльністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 11–12 [72]. С. 140–144.

В. В. КОВАЛЬ, І. В. НЕСТОРИШЕН  
Хмельницький національний університет

## **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СФЕРИ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ**

Один з ключових напрямів економічного відновлення України та її територіальних громад полягає у зміцненні підприємництва в туристичній сфері, що потребує ґрунтовного дослідження стану економічного середовища, у якому функціонують такі суб'єкти. Актуальність аналізу діяльності туристичних підприємств зростає через швидкі й багатовимірні зміни в економіці, зумовлені внутрішніми трансформаціями та зовнішніми чинниками – військовими подіями, глобальними кризами й змінами у споживчих вподобаннях. Туризм зберігає роль вагомого сектору національної економіки, що забезпечує зайнятість, стимулює розвиток інфраструктури та формує позитивний міжнародний імідж держави. Водночас сучасні виклики, зокрема скорочення туристичних потоків, переміщення бізнесу, необхідність адаптації до нових ринкових реалій і цифровізація процесів, вимагають де-

тального оцінювання результативності діяльності туристичних підприємств для виявлення ключових тенденцій, проблемних зон і потенційних резервів зростання. Особливої уваги заслуговує оцінка економічної стійкості таких підприємств до кризових впливів та їх здатності адаптуватися до змін попиту на туристичні послуги. Отримані результати можуть слугувати підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо підтримки та активізації підприємницької діяльності в туризмі, що стане вагомим чинником відновлення й довгострокового розвитку галузі в умовах сучасних викликів.

З початку 2020 року під впливом глобалізаційних процесів світової ринку туристичних послуг зазнав значних змін, що відобразилося і на розвитку вітчизняного туристичного сектору. Саме в цей період підприємства туризму та гостинності вперше зіткнулися з безпрецедентними викликами, спричиненими пандемією COVID-19. Запроваджені національні обмеження суттєво звузили можливості пересування як у межах окремих держав, так і між ними. Ситуацію додатково ускладнила військова агресія РФ, яка призвела до масштабного руйнування туристичних об'єктів і інфраструктури, трансформації структури попиту на туристичні послуги [1] та значних фінансових втрат для учасників ринку. Попри це, аналіз економічних результатів туристичної сфери за 2024 рік виявляє як позитивні зрушення, так і виклики. Зокрема, загальний обсяг податкових надходжень зріс до 2938 млн грн, що на 43 % більше порівняно з 2023 роком і на 32 % – у порівнянні з 2021 роком. Така динаміка підтверджує поступове відновлення галузі та її здатність адаптуватися до складних зовнішніх умов.

Аналіз кількості платників у туристичній сфері показує, що основну роль у підтримці галузі відіграють фізичні особи-підприємці. У 2024 р. їх кількість зросла на 9 % порівняно з 2023 роком, що демонструє активізацію малого бізнесу в туризмі, незважаючи на складну економічну ситуацію. Водночас кількість юридичних осіб скоротилася на 33 %, що свідчить про зниження присутності великих компаній і зміщення акценту на підприємництво фізичних осіб. Така динаміка підкреслює, що туристичний бізнес стає доступним для малого бізнесу та самозайнятих осіб, які швидше адаптуються до нових умов. Зростання числа фізичних осіб у сфері туризму підтверджує їхню гнучкість та важливу роль у відновленні. У 2023 р. туристична галузь почала поступово відновлюватися, досягнувши 222,6 млн грн, а у 2024 р. відбувся різкий стрибок до 273,1 млн грн, що свідчить про зростання туристичної активності. У динаміці: 2022 р. показав спад на 24% порівняно з 2021 р., 2023 р. – зростання на 24 % відносно 2022 р., а 2024 р. – приріст на 22,7 % відносно 2023 р. і розвитку галузі (див. рис. 1) [2].



**Рис. 1. Кількість платників податків суб'єктами підприємницької діяльності у сфері туризму в розрізі фізичних та юридичних осіб**

Регіональна структура надходжень за 2024 р. демонструє чітке зміщення туристичних потоків у більш безпечні західні області, де зафіксовано приріст на 46 %. На півночі зростання становить 26 %, у центрі – 20 %, на півдні – 7 %, тоді як на сході – лише 1 %. Це вказує на поступове відновлення галузі та адаптацію туристичного ринку до умов воєнного часу [3].

Таким чином, українська туристична сфера має значний потенціал подальшого розвитку. Основними чинниками успіху залишаються стабілізація безпекової ситуації, підвищення стандартів безпеки туристів, цифровізація послуг, розвиток нішевих видів туризму та дієва державна підтримка. Ефективність галузі надалі залежатиме від здатності бізнесу й державних інституцій оперативно адаптуватися до змін і раціонально використовувати доступні ресурси.

## Література

1. Стельмах Ю., Марчук Д., Несторишен І, Сучасні тренди трансформації попиту на ринку туристичних послуг в Україні. *Development service industry management*, 2023. (2), С. 42–47.
2. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn>

3. Коваль В., Несторишен І. Аналіз діяльності суб'єктів підприємницької діяльності сфери туризму в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 340 (2), 210–214.

Я. О. КУЛЕША, Л. С. ЛЮБОХИНЕЦЬ, Т. В. ЯРЕМЧУК  
Хмельницький національний університет

## **ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНИХ, ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

В умовах поглиблення глобальних економічних трансформацій, посилення продовольчих викликів, кліматичних змін та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває переосмислення підходів до управління суб'єктами аграрного бізнесу на засадах сталого розвитку. Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні експортного потенціалу та соціально-економічному розвитку сільських територій, що зумовлює необхідність формування ефективних управлінських моделей, здатних поєднувати економічну результативність, екологічну відповідальність та соціальну орієнтацію.

Концепція сталого розвитку спирається на ключові принципи, серед яких насамперед виділяють досягнення гармонії між економічним зростанням та збереженням природного середовища, що передбачає ведення економічної діяльності без шкоди для екологічної рівноваги. Також важливим є забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальними потребами, що полягає у максимально раціональному використанні ресурсів на користь суспільства

Економічну складову сталого розвитку підприємства доцільно оцінювати через показники його фінансової стійкості. Для цього підприємство повинно забезпечувати стабільне отримання прибутку, спрямовувати ресурси на інноваційний розвиток, а також здійснювати ефективне управління фінансовими та операційними ризиками.

Соціальна складова сталого розвитку підприємства охоплює його вплив на працівників, споживачів, локальні громади та суспільство в цілому. Ключовими індикаторами соціальної відповідальності є рівень задоволеності персоналу, якість умов праці, наявність можливостей для професійного та кар'єрного розвитку, а також дотримання прав людини та етичних стандартів. Підприємства, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників та забезпечують

безпечне і комфортне робоче середовище, зазвичай здобувають вищу репутацію та підвищену лояльність клієнтів.

Оцінювання екологічного виміру сталого розвитку ґрунтується на комплексному дослідженні наслідків господарської діяльності підприємства для природного середовища. У процесі такого аналізу ключова увага приділяється показникам, що характеризують рівень викидів парникових газів, інтенсивність використання енергетичних і водних ресурсів, обсяги утворення та поводження з відходами, а також ступінь впровадження екологічно безпечних і ресурсозберігаючих технологічних рішень.

Аналіз динаміки розвитку СТОВ «Шумовецьке», його фінансового стану та стану основних виробничих фондів виявив наявність управлінських проблем, що негативно впливає на ефективність впровадження принципів сталого розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

**Проблеми складових сталого розвитку СТОВ «Шумовецьке»**

Складова	Проблема
Економічна	Низька конкурентоспроможність серед аграрних виробників області та національних ринків. Обмежені можливості використання фінансових інструментів для інвестицій у розвиток підприємства Нестача фінансових ресурсів для модернізації виробничих активів. Відсутність комплексної маркетингової стратегії. Відсутність системної політики управління дебіторською та кредиторською заборгованістю
Екологічна	Відсутність системи моніторингу впливу діяльності на навколишнє середовище. Недостатнє впровадження сучасних технологій, зокрема енергоефективних та ресурсозберігаючих рішень
Соціальна	Застаріла система мотивації персоналу. Дефіцит висококваліфікованих кадрів виробничих професій на регіональному ринку праці

Для СТОВ «Шумовецьке» впровадження екоінновацій є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку, оскільки поєднує підвищення ефективності господарської діяльності з екологічною відповідальністю та соціальною орієнтацією. Застосування ресурсоощадних технологій дає змогу оптимізувати використання води, енергії й добрив, знизити виробничі витрати та підвищити економічну стійкість підприємства в умовах зростання ресурсних обмежень.

Екологізація виробництва сприяє зміцненню конкурентних позицій СТОВ «Шумовецьке» завдяки відповідності сучасним стандартам якості та екологічної безпеки, що відкриває можливості для диверсифікації ринків збуту, зокрема на європейському напрямі. Водночас використання екологічно безпечних технологій зменшує негативний вплив на довкілля, сприяє збереженню ґрунтів, водних ресурсів і біорізноманіття.

Соціальний ефект упровадження екоінновацій проявляється у створенні додаткових можливостей зайнятості, підвищенні кваліфікації персоналу та підтримці розвитку сільських територій. Сукупно це формує синергетичний ефект економічних, екологічних і соціальних переваг, що забезпечує довгострокову стійкість та сталий розвиток СТОВ «Шумовецьке».

Отже, СТОВ «Шумовецьке» має потенціал для сталого розвитку, забезпечуючи фінансову стійкість та соціальну відповідальність. Водночас підприємству слід приділити увагу підвищенню ефективності використання оборотних коштів, розвитку кадрового потенціалу, модернізації виробничих активів та впровадженню сучасних екологічно безпечних технологій для комплексного забезпечення принципів сталого розвитку.

## Література

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 р.: резолюція Ген. Асамблеї ООН від 25.09.2015 р. URL: [https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda/2030\\_UA.pdf](https://files.acquia.undp.org/public/migration/ua/Agenda/2030_UA.pdf)
2. Цілі сталого розвитку та Україна: єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/cili-stalogo-rozvitku-ta-ukrayina>
3. Голуб І. Методологія формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Сталий розвиток економіки*. № 2 (53), 2025. С. 231–236. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-31>

І. В. ЛІСОВСЬКИЙ, С. О. ЗАБОЛОТНА  
Хмельницький національний університет

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ПЕРЕРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ

Планування діяльності підприємства набуває особливої уваги в умовах зростаючої глобальної конкуренції, нестабільності економічної ситуації та високих вимог до якості продукції. ТОВ «Протеїн

Інвест» – це сучасне українське олійноекстракційне підприємство, яке успішно збільшує обсяги виробництва та досягає зовнішніх ринків завдяки чіткому плануванню виробництва, логістики та збуту. Актуальність теми дослідження полягає в тому, що необхідно створити та реалізувати ефективні стратегії планування, щоб максимізувати використання виробничих потужностей, скоротити витрати та підвищити конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку.

У процесі планування діяльності підприємства необхідно враховувати низку факторів, які здатні суттєво впливати на ефективність та результативність прийнятих рішень. Ці фактори поділяються на зовнішні та внутрішні.

До зовнішніх факторів належать ті, що виникають поза межами підприємства, але мають прямий або опосередкований вплив на його діяльність, зокрема: економічні умови; ринкове середовище; конкуренція; законодавство; технологічні досягнення. Розглянемо їх більш детально.

1. Економічні умови. Економічна політика країни – один з найсильніших зовнішніх факторів, що визначає напрямки планування підприємницької діяльності. Через законодавчі, виконавчі та судові інституції держава впливає на ключові аспекти функціонування бізнесу: права власності, взаємовідносини між виробниками та споживачами, систему оподаткування, кредитування, ціноутворення, регулювання конкуренції та зовнішньоекономічну діяльність. Водночас підприємства змушені враховувати вплив загальноекономічних умов, таких як інфляція, рівень безробіття, зміни ВВП та відсоткові ставки. У періоди спаду підприємства коригують свої плани й зменшують витрати, тоді як під час економічного зростання розширюють виробництво та активізують найм працівників.

2. Ринкове середовище. Ринкове середовище, в якому функціонує підприємство, формується під впливом змін попиту і пропозиції, поведінки споживачів, тенденцій галузі та макроекономічних показників. Зміни в уподобаннях клієнтів, поява новітніх технологій або трансформації конкурентного середовища істотно впливають на процес планування. Підприємства, які вчасно реагують на ринкові зміни, зокрема перехід до онлайн-торгівлі або попит на екологічно чисту продукцію, можуть зміцнити свої позиції на ринку, в той час як ігнорування цих змін збільшує ризик втрати конкурентних переваг.

3. Конкуренція. Конкуренція – ключовий зовнішній фактор, який значно впливає на стратегічне планування підприємства. Вона визначає підходи до цінової політики, маркетингових стратегій та стимулює до впровадження нововведень. Умови високої конкуренції змушують підприємства створювати унікальні пропозиції, покращу-

вати обслуговування клієнтів та швидко реагувати на зміни у вподобаннях споживачів. Ефективне планування вимагає ретельного аналізу наявних і можливих конкурентів, бар'єрів для входу на ринок, впливу постачальників і покупців, а також ризиків від товарів-замінників. Недостатній аналіз конкурентного середовища може негативно вплинути на позиції підприємства на ринку [1].

4. Законодавство. Зміни у законодавстві, зокрема податкові реформи, регулювання трудових відносин або впровадження нових екологічних стандартів, здатні істотно впливати на бізнес-планування, вимагаючи адаптації операційної діяльності та стратегій розвитку підприємства. Податкова політика, екологічні вимоги чи інші нормативні акти можуть змінювати рівень витрат, доступність ринків та рівень ризику. Відтак підприємства повинні регулярно моніторити зміни в правовому полі, щоб забезпечити відповідність своїх дій та реалістичність планів у довгостроковій перспективі.

5. Технологічні досягнення. Науково-технічний прогрес суттєво впливає на виробничі процеси й систему управління підприємством, зумовлюючи ускладнення структури організації, поділу праці та асортименту продукції. Збільшення кількості виробничих і наукових підрозділів, складних логістичних ланцюгів і сервісних структур вимагає високого рівня координації та детального планування. Технологічні інновації, зокрема штучний інтелект та машинне навчання, не лише підвищують ефективність, але й трансформують бізнес-моделі, тому підприємства зобов'язані враховувати ці зміни у своїх стратегічних планах та прогнозах [2].

Внутрішні фактори пов'язані з особливостями самого підприємства та його ресурсною базою, зокрема: організаційною структурою; рівнем ресурсного забезпечення; рівнем технологічного оснащення; менеджменту та маркетингу; корпоративною культурою тощо.

Організаційна структура – це головний внутрішній фактор, який визначає, як взаємодіють між собою співробітники та як вибудовуються робочі процеси на підприємстві. Вона впливає на ефективність спілкування, швидкість прийняття рішень і загальну результативність. Добре структурована система сприяє злагодженій діяльності, тоді як недосконала організація може викликати плутанину та повторення функцій. Вибір організаційної структури – ієрархічної або лінійної – має відповідати масштабу та потребам підприємства, бо від цього залежить здатність адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей.

Щодо факторів ресурсного забезпечення, то вони є визначальними для стабільної роботи підприємства, включаючи виробничі, трудові, матеріальні, енергетичні та фінансові ресурси. Вони визначають здатність компанії втілювати заплановане і досягати поставлених рин-

кових цілей. Обмежені ресурси можуть стримувати розвиток, тоді як достатні – відкривають перспективи для інвестицій та подальшого економічного зростання. Ефективне управління фінансами, модернізація фізичних ресурсів та раціональна організація процесів сприяють підвищенню продуктивності, зменшенню витрат і забезпечують конкурентоспроможність підприємства навіть в умовах економічної нестабільності.

Рівень технологічного розвитку значно впливає на ефективність виробництва, якість товарів та загальну конкурентоспроможність підприємства. Застосування сучасного обладнання й інноваційних технологій дає змогу знижувати витрати, збільшувати прибуток і швидше пристосовуватися до змін ринку. Постійне оновлення технічної бази забезпечує гнучкість і здатність випускати продукцію, яка відповідає сучасним вимогам. Компанії, які активно впроваджують інновації, демонструють приклад лідерства на ринку завдяки технологічним провирам. Інноваційність стає необхідною умовою успішного розвитку у мінливому бізнес-середовищі.

Важко переоцінити значимість менеджменту підприємства, адже кваліфікація, досвід та стиль керівництва управлінської команди мають ключове значення для здатності підприємства результативно пристосовуватися до змін, втілювати стратегії та долати кризові моменти. Компетентне керівництво сприяє впровадженню інновацій, формуванню стабільної корпоративної культури та досягненню довгострокових цілей. Наприклад, трансформаційне лідерство позитивно впливає на мотивацію персоналу й управлінські рішення [3, 4].

Успішна маркетингова діяльність підприємства є ключовим фактором для забезпечення комерційної ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через них формуються ефективні стратегії виробництва, збуту та постачання продукції. Завдяки продуктивному маркетингу підприємство може підвищити власну конкурентоспроможність, виявити потреби ринку, знайти нові ринки збуту, стимулювати попит і вдосконалювати пропозицію товарів [5].

## Література

1. Зовнішні фактори, що впливають на планування. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org>
2. The impact of external factors on planning and forecasting URL: <https://prevedere.com/blog-the-impact-of-external-factors-on-planning-and-forecasting/>
3. Uncovering the Secrets of Internal Factors That Shape Business Success. URL: <https://strategycapstone.org/internal-factors-examples/>

4. Internal Factors That Affect a Business or Organization. URL: [https://pestleanalysis.com/internal-factors-affect-business-organization/?utm\\_source=chatgpt.com](https://pestleanalysis.com/internal-factors-affect-business-organization/?utm_source=chatgpt.com)

5. Фактори, що впливають на вибір форми планування. URL: [https://stud.com.ua/22676/ekonomika/faktori\\_vplivayut\\_vibir\\_formi\\_planuvannya](https://stud.com.ua/22676/ekonomika/faktori_vplivayut_vibir_formi_planuvannya)

В. Г. ЛОПАТОВСЬКИЙ, С. П. ГАЛИЦЬКИЙ  
Хмельницький національний університет

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ З ПДФО В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: ДОСВІД КРАЇН ЄС ТА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА**

Сучасний вектор розвитку податкової системи України нерозривно пов'язаний із необхідністю імплементації європейських стандартів у сфері адміністрування податків, серед яких особливе місце посідає податок на доходи фізичних осіб. Процес євроінтеграції вимагає не лише формального копіювання законодавчих норм, а глибокої трансформації самої філософії звітування, де пріоритетом стає прозорість, автоматизація та уніфікація даних. Аналіз досвіду країн Європейського Союзу свідчить про те, що успішна трансформація звітності базується на принципах максимального спрощення процедур для податкових агентів та розширення сервісів самодекларування для громадян. Зокрема, такі країни як Естонія та Польща демонструють високу ефективність використання попередньо заповнених декларацій, що дозволяє інтегрувати дані з різних державних реєстрів у єдиний інформаційний простір [2, 3].

Українська практика на шляху до європейських стандартів ознаменувалася впровадженням Об'єднаного податкового розрахунку, що стало спробою консолідації інформації про доходи та соціальні внески. Проте, на відміну від багатьох країн ЄС, де звітування здійснюється за принципом «once only» (подання даних лише один раз до однієї установи), вітчизняна модель все ще залишається досить ресурсомісткою для суб'єктів господарювання. В європейській системі адміністрування основний акцент зміщується з контролю заповнення окремих граф звіту на глобальну верифікацію економічного змісту операцій через міжнародні стандарти обміну інформацією, такі як SAF-T та директиви DAC6/DAC7. Це вимагає від українських підприємств, зокрема в розрізі методики верифікації звітності, адаптації внутрішніх облікових алгоритмів до вимог автоматизованого логіко-арифметичного контролю, який є стандартом для податкових органів країн ЄС.

Важливим аспектом європейського досвіду, який доцільно імплементувати в Україні, є перехід від каральної моделі контролю до моделі превентивної відповідності законодавству. У країнах ЄС податкова звітність сприймається як результат злагодженої роботи цифрових сервісів, де помилки ідентифікуються на етапі підготовки даних, а не під час перевірок. Впровадження в українську практику алгоритмів автоматизованої звірки даних між обліковими системами підприємства та службою податкової служби є прямим кроком до зближення з європейськими методами адміністрування. Така трансформація дозволяє забезпечити високу якість податкової інформації, що є критично важливим в умовах майбутньої інтеграції України до системи автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки, де будь-яка невідповідність у звітності може стати об'єктом міжнародного моніторингу (табл. 1) (за даними [1–5]).

Аналіз даних, представлених у таблиці, дозволяє стверджувати, що стратегічним пріоритетом трансформації вітчизняної системи звітності є перехід від статичного квартального звітування до динамічного обміну даними у форматі SAF-T (Standard Audit File for Tax). Впровадження цього стандарту, який уже став нормою у більшості країн Європейського Союзу, дозволить автоматизувати процес податкового аудиту та забезпечити уніфікацію звітності з ПДФО з іншими видами податкових зобов'язань.

Таблиця 1

**Аналіз моделей звітності з ПДФО в умовах європейської інтеграції**

Параметр трансформації	Європейська модель	Вітчизняна практика	Очікуваний результат гармонізації
Архітектура даних	Стандартизований аудит-файл SAF-T	Об'єднана звітність (XML-структура)	Повна інтеграція у європейський SAF-T UA
Суб'єкт контролю	Глобальний моніторинг доходів (DAC7)	Локальна перевірка податкових агентів	Автоматичний обмін даними між суб'єктами з різних країн
Методика верифікації	Потоковий цифровий контроль (Digital reporting)	Камеральна перевірка звітних періодів	Впровадження превентивних стоп-контролів
Роль платника	Активне самодекларування (Digital Identity)	Пасивне отримання доходів через агента	Розширення прав на податкові вирахування та пільги

Особливої ваги у цьому контексті набуває розвиток цифрових інтерфейсів взаємодії, які повинні не просто дублювати паперові форми у електронному вигляді, а створювати інтелектуальне середовище для платника. Європейський досвід свідчить, що цифровізація адміністрування ПДФО має супроводжуватися розширенням функціоналу «особистих кабінетів» до рівня повноцінних консультаційних центрів, де система автоматично підказує платнику податків можливості використання податкових знижок, пільг та преференцій, ґрунтуючись на його поточному соціальному статусі та структурі витрат.

Важливим напрямом гармонізації є також реформування інституту податкового агентування. У країнах ЄС спостерігається чітка тенденція до посилення відповідальності держави за правильність нарахування податків через механізми попереднього заповнення декларацій. Для України це означає необхідність трансформації бази даних ДПС у проактивну систему, яка здатна самостійно акумулювати дані про доходи фізичних осіб з різних джерел – банківських установ, реєстрів нерухомості та митних органів. Така інтеграція дозволить зменшити адміністративний тиск на бухгалтерські служби підприємств, оскільки значна частина верифікаційних процедур буде перенесена з рівня підприємства на рівень державних алгоритмів контролю. Це повністю відповідає європейській концепції прозорості, де податкова звітність стає природним результатом фінансової активності особи, а не складним бюрократичним процесом.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що успіх євроінтеграційної трансформації звітності з ПДФО залежить від здатності держави забезпечити високий рівень довіри до цифрових інструментів адміністрування. Це вимагає не лише технічної досконалості систем, а й високого рівня захисту персональних даних, що є невід'ємною частиною європейського правового поля. Реалізація запропонованих у дослідженні заходів дозволить українським підприємствам не лише формально відповідати вимогам ЄС, а й отримати реальні конкурентні переваги за рахунок оптимізації облікових процесів та мінімізації податкових ризиків у довгостроковій перспективі.

## Література

1. Податковий Кодекс України : кодекс ( № 2755-VI ) : [прийнято Верховною Радою України 02.12.2010] / Офіційний сайт Верховної Ради України. – URL: <http://www.rada.gov.ua>

2. Ярмолюк О. Ф., Купріячук Н. В. Стан та перспективи удосконалення обліково-економічних аспектів податку на доходи фі-

зичних осіб // Ефективна економіка. – 2024. – № 6. – URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2024\\_6\\_72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_72)

3. Чижова Т. В. Сучасний стан справляння податку на доходи фізичних осіб в умовах зовнішньої трудової міграції // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 35 (2). – С. 117–122.

4. Масленников Є. І., Гусєв А. О. Податок на доходи фізичних осіб в Україні: поточний стан та шляхи реформування // Причорноморські економічні студії. – 2020. – Вип. 57. – С. 47–50.

5. Лопатовський В. Г., Вакулова В. О. Особливості подачі звітності з податку на доходи фізичних осіб та єдиного соціального внеску // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – № 1. – С. 85–88.

С. В. МОРОЗ, Ю. М. КОКОЙКО  
Хмельницький національний університет

## НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Підвищення рівня економічної стійкості підприємства є одним із ключових напрямів забезпечення його довгострокового розвитку, конкурентоспроможності та здатності адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища. Економічна стійкість у науковому розумінні розглядається як здатність підприємства підтримувати рівновагу між ресурсним потенціалом, фінансовими потоками, результативністю операційної діяльності і величиною зовнішніх загроз, водночас забезпечуючи стабільну відтворюваність усіх складових економічної системи. Вона формується як результат комплексної взаємодії фінансових, виробничих, кадрових, маркетингових та інноваційних процесів, а тому потребує системного управління та використання науково обґрунтованих заходів зміцнення.

Одним із першочергових напрямів підвищення економічної стійкості є диверсифікація діяльності підприємства, яка передбачає залучення нових сегментів ринку, асортиментних груп, каналів збуту та технологічних рішень. Диверсифікація мінімізує ризики залежності від одного виду діяльності та забезпечує стабільність виручки в умовах коливань попиту. Наукові дослідження підтверджують, що підприємства з високим рівнем продуктової і ринкової диверсифікації демонструють нижчу волатильність фінансових показників та вищу адаптивність до кризових явищ. Важливою складовою є також формування

портфеля партнерств і стратегічних альянсів, які підсилюють ринкові позиції та знижують витрати за рахунок кооперації.

Другий ключовий напрям – оптимізація структури капіталу та управління фінансовою рівновагою. Економічна стійкість формується за умови збалансованого співвідношення власного і позикового капіталу, що сприяє зниженню вартості капіталу та ризику неплатоспроможності [3]. До ефективних заходів належить удосконалення політики управління оборотним капіталом, зокрема оптимізація рівня запасів, прискорення оборотності дебіторської заборгованості, управління грошовими потоками через прогнозування та бюджетування. Установлення системи фінансового моніторингу дозволяє оперативно реагувати на відхилення та попереджувати фінансові дисбаланси, що є важливою умовою підтримання стійкого фінансового стану.

Важливим елементом забезпечення економічної стійкості є розвиток виробничого потенціалу, модернізація техніко-технологічної бази та підвищення ефективності використання основних фондів. Інвестиції у технологічне оновлення сприяють зниженню виробничих витрат, зростанню продуктивності праці та поліпшенню якості продукції. Така модернізація підвищує конкурентні позиції підприємства і дає можливість адаптуватися до глобальних тенденцій, зокрема цифровізації, автоматизації та застосування енергозберігаючих технологій. Науковий підхід до визначення напрямів технічного розвитку передбачає застосування методів техніко-економічного аналізу, оцінювання інноваційного потенціалу та використання концепції «бережливого виробництва».

Не менш значущим є формування стійкої кадрової системи, адже персонал виступає ключовим фактором конкурентоспроможності. У цьому контексті доцільними є заходи щодо розвитку компетенцій працівників, удосконалення системи мотивації, стимулювання професійного зростання та створення сприятливих умов праці. Особливу роль відіграють інструменти нематеріальної мотивації, які підвищують залученість персоналу та формують організаційну культуру стійкого розвитку. У періоди нестабільності саме згуртованість і професійність трудового колективу забезпечують підприємству вищу стійкість щодо зовнішніх викликів.

Маркетингові заходи також спрямовані на зміцнення економічної стійкості підприємства. Серед ключових – посилення брендової стратегії, моніторинг ринкових змін, використання інструментів конкурентного аналізу та управління клієнтськими відносинами (CRM). Застосування сучасних маркетингових технологій дозволяє вчасно реагувати на зміни попиту, забезпечує стабільний збут та формує лояльність споживачів. Значущим є й розвиток системи багатоканальних

продажів та цифрових інструментів просування, що підвищує адаптивність підприємства до коливань ринку.

Науково обґрунтований підхід до зміцнення економічної стійкості включає оцінку ризиків та формування системи управління ними. Ризики можуть бути фінансовими, виробничими, ринковими, інституційними чи екологічними [4]. Впровадження системи комплаєнсу, внутрішнього контролю, аудитів, сценарного моделювання та антикризового планування забезпечує зниження їх негативного впливу. Застосування методів стратегічного планування (SWOT, PESTEL, GAP-аналізу) дозволяє формувати довгострокові стратегії розвитку з урахуванням ризиків і потенціалів підприємства.

Для узагальнення ключових напрямів підвищення економічної стійкості доцільно навести структурну таблицю.

Таблиця 1

**Основні напрями підвищення економічної стійкості підприємства\***

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Диверсифікація діяльності	Розширення асортименту, нові ринки, партнерські програми	Зниження ризику, стабілізація доходів
Оптимізація структури капіталу	Управління борговим навантаженням, розвиток бюджетування	Підвищення фінансової рівноваги
Удосконалення оборотного капіталу	Оптимізація запасів, дебіторської заборгованості, грошових потоків	Прискорення оборотності, зменшення витрат
Модернізація виробництва	Технічне оновлення, Lean-технології, автоматизація	Зростання продуктивності та якості
Розвиток персоналу	Система мотивації, навчання, кадровий резерв	Підвищення організаційної стійкості
Маркетингові заходи	CRM, бренд-менеджмент, цифровий маркетинг	Зміцнення ринкових позицій
Управління ризиками	Система внутрішнього контролю, аудит, сценарне моделювання	Зниження впливу негативних факторів

\* складено на основі джерел [1, 5]

У практичній площині ефективність реалізації зазначених заходів залежить від збалансованості їх застосування та відповідності стратегічним цілям підприємства. Комплексний підхід дає змогу не лише зменшити ймовірність виникнення кризових станів, але й забезпечити швидке відновлення діяльності у разі їх настання. Економічна стійкість повинна розглядатися як інтегрована характеристика, що відображає здатність підприємства функціонувати стабільно, адапту-

ватися до зовнішніх змін та забезпечувати ефективний розвиток на основі інновацій і збалансованого управління ресурсами.

Таким чином, підвищення економічної стійкості підприємства є багатовимірним науково обґрунтованим процесом, який включає модернізацію виробничих систем, зміцнення фінансової бази, розвиток людського капіталу, удосконалення маркетингових і логістичних механізмів, а також посилення системи управління ризиками. Реалізація цих напрямів дозволяє підприємствам забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та сформувати довготривалу адаптивність у динамічних економічних умовах.

### Література

1. Журавльова Ю. Ю. Платоспроможність підприємства та шляхи її забезпечення: монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2009. С. 73.
2. Коваль О. В. Управління фінансовою стійкістю підприємства. Економіка України. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/79.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/79.pdf).
3. Леонова, Б., Островська, О., Круш, В. Підвищення стійкості фінансового стану суб'єктів малого бізнесу. Економіка та суспільство, 2023. № 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-65>.
4. Партин Г. О., Папірник С. Є. Забезпечення фінансової стійкості підприємства за умов нестабільності середовища функціонування. Механізм регулювання економіки. 2023 № 3–4. С. 129–135.
5. Тітенко, З. М., Каплія, О. Л. Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. Ефективна економіка, 2024. № 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72>.

Т. В. НАЗАРЧУК, С. Л. БУЦЕНКО  
Хмельницький національний університет

### **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та невизначеності зовнішнього середовища особливо важливим стає формування ефективних організаційно-управлінських механізмів, що здатні забезпечити стійкість та поступальний розвиток суб'єктів підприємницької діяльності. Від того, наскільки гармонійно поєднані управлінські інст-

рументи, організаційні структури, методи мотивації та контролю, залежить здатність підприємства адаптуватись до нових викликів, акумулювати ресурси та перетворювати їх у стійкі конкурентні переваги.

Організаційно-управлінський механізм розвитку суб'єкта підприємницької діяльності – це певна система взаємопов'язаних інструментів, методів, управлінських рішень, організаційних структур і процедур, які забезпечують цілеспрямований вплив на внутрішні та зовнішні фактори з метою досягнення стратегічних цілей підприємства.

В економічній літературі механізм [1] розглядається як структурована сукупність засобів та умов, що забезпечують ефективне функціонування системи. У контексті підприємництва такий механізм охоплює організаційну, управлінську, економічну, цифрову, соціально-психологічну та правову складові. Отже, механізм розвитку – це не окремий інструмент, а комплексна система управління підприємством, яка адаптується до змін і забезпечує досягнення стратегічних намірів.

Цілі такого механізму є стратегічними та функціонально пов'язаними з місією, баченням і довгостроковими планами суб'єкта господарювання.

Формування організаційно-управлінського механізму має бути спрямоване на забезпечення [2]:

- 1) підвищення ефективності роботи підприємства;
- 2) здатності до адаптації в умовах ринкової турбулентності;
- 3) зміцнення конкурентоспроможності;
- 4) раціонального використання ресурсів;
- 5) стимулювання інноваційної активності;
- 6) забезпечення стійкого розвитку та економічної безпеки підприємства.

На відміну від традиційного організаційно-економічного, організаційно-управлінський механізм формується з двох основних елементів: організаційного та управлінського з використанням економічних, соціально-психологічних та цифрових інструментів (див. рис. 1).

Таким чином, організаційно-управлінський механізм є багатовимірною системою, яка повинна бути гармонійно інтегрована в діяльність підприємства.

Формування організаційно-управлінського механізму має відбуватися з дотриманням певних принципів, а саме: системності, адаптивності, науковості та обґрунтованості, економічності, стратегічної спрямованості, мотиваційної узгодженості, прозорості та відкритості.

Для результативного застосування наведеного механізму розвитку підприємства необхідні такі умови [2, 3]:

- 1) наявність компетентного управлінського персоналу;
- 2) інформаційна прозорість та ефективні комунікації;

- 3) цифровізація ключових бізнес-процесів;
- 4) дієва мотиваційна система;
- 5) регулярний моніторинг та аудит управлінських рішень;
- 6) підтримка підприємницької ініціативи;
- 7) стратегічне бачення розвитку.



**Рис. 1. Складові організаційно-управлінського механізму розвитку суб'єктів підприємницької діяльності**

Отже, організаційно-управлінський механізм розвитку підприємницьких структур є фундаментом ефективного функціонування та довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Він являє собою комплексну систему інструментів, методів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкого розвитку, підвищення ефективності та адаптивності суб'єктів підприємництва до умов динамічного ринкового середовища.

Ефективність механізму залежить від того, наскільки гармонійно в ньому поєднані організаційні структури, управлінські процеси, система мотивації, фінансові інструменти, цифрові технології та соціально-психологічні фактори.

Сформований на основі принципів системності, адаптивності, наукової обґрунтованості та стратегічної спрямованості, організаційно-управлінський механізм стає дієвим інструментом забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

### **Література**

1. Федірець О. В. (2021) Сутність та принципи формування організаційно-економічного механізму розвитку підприємств агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-56>

2. Коваленко Н. В. (2019) Організаційне забезпечення управління розвитком підприємств: цілі, принципи, функції та завдання. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління, (4). <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-4-13>

3. Балашова, О. В. (2025). Розробка організаційно-економічного механізму управління стійким розвитком сучасного виробничого підприємства. Актуальні питання економічних наук, (9). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15236563>

О. В. ПОПЛАВСЬКА, М. М. БІЛА  
Хмельницький національний університет

### **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ МОЛОЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА УМОВ ДОТРИМАННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ**

Молочна промисловість є однією з провідних і стратегічно важливих галузей економіки будь-якої країни, оскільки забезпечує насе-

лення основними продуктами харчування, продуктами першої необхідності. Розвиток цієї галузі природно поєднує інтереси трьох ключових суб'єктів господарювання, а саме виробників молочної продукції, постачальників сировини та кінцевих споживачів. Тобто, комплекс переробки молока охоплює повний цикл: від виробництва та заготівлі сировини до її переробки та кінцевої реалізації широкого асортименту продукції, включаючи вершкове масло, сири, незбиране молоко (пастеризоване молоко, сметана, кисломолочні продукти) та молоко-консервну продукцію. На сучасному етапі інтенсивний розвиток ринку молокопродуктів неминує спричиняє зростання конкуренції не лише між переробними підприємствами, а й між усіма учасниками виробничого ланцюга, що стимулює інновації та підвищення якості продукції.

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання вимог споживачів до безпечності й якості харчових продуктів дотримання міжнародних і національних стандартів якості стає визначальним фактором розвитку підприємств харчової та особливо молочної промисловості. Впровадження систем управління якістю трансформується з формальної вимоги регуляторних органів у стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств. Серед основних напрямів реалізації стандартів якості виділяють гармонізацію національних стандартів якості з міжнародними, безпечність продукції, діджиталізацію систем управління якістю, реалізацію принципів сталого розвитку, впровадження інноваційних технологій в процеси виробництва

Зупинимось на деяких показниках розвитку ринку молочної продукції за результатами представлених досліджень науковців та асоціації виробників молока (АВМ) України (табл. 1) [1].

Таблиця 1

**Динаміка показників ринку молочної продукції України**

Рік	Поголів'я корів, тис. голів	Виробництво молока, тис. т	Споживання молока, тис. т	Експорт молока, тис. т	Імпорт молока, тис. т	Співвідношення експорт/імпорт, %
2020	1673	9264	8430	440	691	0,6
2021	1544	8714	8337	781	369	2,1
2022	1330	7667	8031	698	384	1,8
2022/2020	79,5	82,8	95,3	158,6	55,6	

Як показують дані таблиці 1, у період 2020–2024 рр. молочна галузь України зазнала значних структурних змін через комбінацію внутрішніх економічних процесів та екзогенних викликів, зокрема пандемії COVID-19 і повномасштабної війни з рф. Аналіз ключових показників ринку молока України за період 2020–2022 років демонструє виразні негативні тенденції у виробничій сфері та значні структурні зміни у зовнішній торгівлі, спричинені, насамперед, повномасштабною війною. Також відбулося суттєве скорочення поголів'я корів з 1673 тис. голів у 2020 році до 1330 тис. голів – у 2022 році, що становить падіння на 79,5 % відносно базового року. Це безпосередньо призвело до пропорційного зниження обсягів виробництва молока з 9264 тис. т до 7667 тис. т, тобто на 82,8 % від рівня 2020 р. Незважаючи на значне падіння виробництва, споживання молока скоротилося лише незначно (з 8430 тис. т до 8031 тис. т, або 95,3 % від рівня 2020 р.), що свідчить про збереження внутрішнього попиту.

Найбільш різка трансформація відбулася у сфері зовнішньої торгівлі, тобто імпорт молока суттєво зменшився з 691 тис. т у 2020 р. до 384 тис. т у 2022 р. (падіння на 55,6 %), що може бути пояснено як логістичними проблемами, так і девальвацією національної валюти., а от експорт молока, навпаки, продемонстрував значне зростання, збільшившись з 440 тис. т у 2020 р. до 698 тис. т у 2022 р., що становить 158,6 % від базового показника.



**Рис. 1. Динаміка поголів'я корів по секторах господарювання в Україні**

Ці зміни докорінно вплинули на співвідношення експорту до імпорту: якщо у 2020 р. імпорт суттєво переважав (коефіцієнт 0,6), то вже у 2021 р., незважаючи на скорочення поголів'я, завдяки зростанню експорту та падінню імпорту, цей показник досяг 2,1, а у 2022 р. залишався високим – 1,8. Це свідчить про переорієнтацію ринку на експортний потенціал та його здатність частково компенсувати внутрішні втрати за рахунок зовнішніх ринків, незважаючи на критичне скорочення сировинної бази.

У 2023–2024 роках ситуація на ринку молочної продукції не значно змінилась щодо динаміки поголів'я корів в сільськогосподарських підприємства та у господарствах населення (див. рис. 1) [2].

Як показують дослідження динаміки поголів'я великої рогатої худоби в Україні (рис. 1), цей процес виявляє критичну тенденцію до скорочення стратегічного ресурсу молочної промисловості (табл. 2) [3].

Таблиця 2

**Поголів'я корів по секторах господарювання в Україні, тис. голів**

Рік	Усі категорії господарств	Сільськогосподарські підприємства	Господарства населення
1991	8378,3	6191,6	2186,6
2001	4958,3	1851,0	3107,3
2020	1788,5	438,6	1349,9
2021	1673,0	423,9	1249,1
2022	1544,0	424,6	1119,4
2023	1352,8	394,2	958,6
2024	1262,9	382,2	880,7

Так, станом на 1 січня 2024 року загальна чисельність корів в усіх категоріях господарств склала лише 1262,9 тис. голів, що становить лише 15 % від рівня 1991 року, коли кількість поголів'я становило 8378,2 тис. голів. [3]. Таким чином, за роки незалежності галузь втратила понад 85 % свого потенціалу, продемонструвавши шестикратне падіння. Найбільш руйнівні структурні зміни відбулися у державному та приватному корпоративному секторі: сільськогосподарські підприємства скоротили поголів'я з 6191,6 тис. до критичних 382,2 тис. голів, тобто більше ніж у 16 разів. Це свідчить про глибоку системну кризу великого товарного виробництва та перехід галузі до дрібнотоварного укладу. У господарствах населення регресивні процеси були менш агресивними, проте також суттєвими: зниження склало 40,3 % відносно показника 1991 року (з 2186,6 до 880,7 тис. голів). Така диспропорція призвела до того, що на сучасному етапі основний тягар забезпечення країни молочною сировиною перемістився на інди-

відуальні домогосподарства, що суттєво ускладнює процеси стандартизації якості та впровадження сучасних технологій переробки на таких підприємствах, як ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза».

Скорочення поголів'я корів привело до пропорційного зниження виробництва молока у 2023 році до 7430,4 тис. т, що було нижче рівня попередніх років, але деякі показники переробки демонстрували зростання надходження сировини на підприємства порівняно з аналогічним періодом попереднього року, що вказувало на адаптацію галузі до нових умов постачання та попиту. При цьому до основних факторів впливу на попит молочної продукції відносять споживання на душу населення, яке зросло з 202,4 кг на рік у 2024 р. до 210,3 у 2025 р., та чисельність населення, яка має тенденцію до зниження (рис. 2) [2].

Впливають на пропозицію		2024*	2025*
Загальне виробництво молока	млн т	7,41	7,24
Загальна чисельність корів	млн голів	1,263	1,155
у т.ч. в сільськогосподарських підприємствах	млн голів	0,382	0,386
К-ть господарств з виробництва молока (від 5 голів)	підприємств	1309	1264
Середній розмір промислової ферми	корів	300	300
Сер. річний удій молока від корови у с.-г. підприємствах	кг/корова	7345	8167
Впливають на попит			
Споживання на душу населення	кг/особа/рік	202,4	210,3
Чисельність населення	млн осіб	33,2	32,9

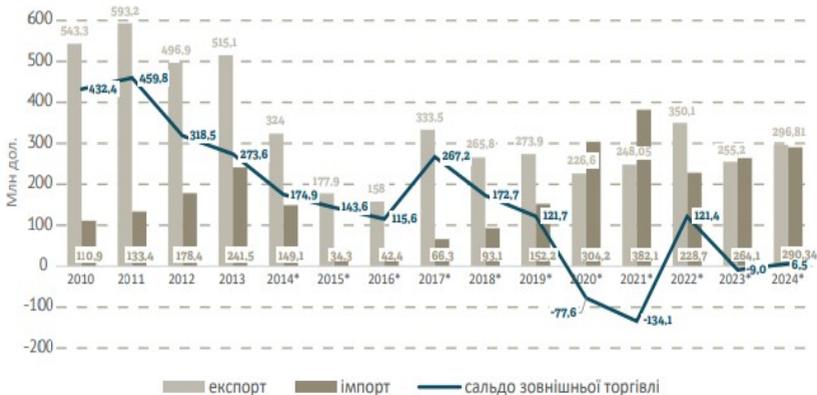
**Рис. 2. Фактори впливу на попит і пропозицію на ринку молочної продукції**

Як зазначено в дослідженні АВМ (рис. 2.3), на пропозицію ринку молочної продукції впливають обсяги виробництва молока. загальна чисельність поголів'я, загальна кількість господарств, що займаються виробництвом молока, середній розмір молочнотоварних ферм.

За аналітичними даними АВМ, господарства усіх категорій у червні 2025 року виробили 657 тис. т молока-сировини, а у липні 2025 р. виробництво зросло на 1 % і склало 663 тис. т [4] При цьому, темпи приросту виробництва молока-сировини в промисловому секторі України з початку 2025 року належать до найвищих у Європі та світі. Зокрема, у січні–травні цього року ЄС демонстрував невелике скорочення надою (-0,7 %), тоді як Нова Зеландія наростила виробництво на близько 1,1 %, а США – лише на 0,5% [5]. Українські молочно-товарні ферми (МТФ) змогли збільшити обсяги незважаючи на серйозні виклики – системні ракетно-бомбові удари, часткову релокацію виробничих потужностей та стрімке зростання собівартості через

дорожчі корми й енергоносії. Таке співвідношення зростання підкреслює високу оперативну стійкість сектору й потенціал для зміцнення внутрішнього забезпечення молочною продукцією та експорту, водночас залишаючи значний тиск на маржі, що вимагає подальших інвестицій у ефективність виробництва, логістику та заходи підтримки з боку держави й бізнес-середовища.

За даними АВМ, у 2024 р. молочний експорт з України збільшився на фоні дефіциту молочних жирів та підвищення цін на вершкове масло та інші біржові товари у світі [6]. Так, в грудні 2024 р. було експортовано 7,23 тис. т молочних продуктів на суму 17,18 млн дол. В 2024 р. Україна експортувала 117,73 тис. т молочних продуктів на суму 295,03 млн дол. Відносно 2023 року натуральні обсяги експорту виросли на 8 %, а грошова виручка виросла на 14 %. (дані Державної служби статистики України, рис. 3) [2, 6].



**Рис. 3. Динаміка експорту-імпорту молочних продуктів у грошовому еквіваленті**

У грошовому еквіваленті імпорт становив 290,30 млн дол., що на 9 % більше порівняно з 2023-м. З початку року імпорт вершкового масла в Україну в грошовому еквіваленті виріс на 10 %, молока та вершків, згущених – на 11 %, сирів – на 12 %, а морозива – на 22 % [6]. Також за даними АВМ, у 2024 р. експорт молочних продуктів удвічі перевищив імпорт, що вказує на зростання зовнішньоторговельної активності та конкурентоспроможності продукції українських підприємств на світовому ринку.

Таким чином, динаміка розвитку молочної промисловості України за 2020–2024 рр. відображає перехід від періодичного спаду

виробництва до адаптації та часткового відновлення, що відбувається завдяки зростанню показників якості сировини, модернізації виробничих процесів та активізації експорту навіть в умовах складної геополітичної ситуації.

## Література

1. Донець, Л. Я., Родіна, О. В., & Курбацька, Л. М. (2024). Тенденції розвитку ринку молока в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-04>
2. Молочна карта України-2025: здобутки попри втрати. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/molocna-karta-ukraini-2025-zdobutki-popri-vtrati>
3. Івченко В. М., Зірнзак О. С, Солошонок А. Л., & Полонська О. М. Тенденції розвитку молочного ринку України в умовах сьогодення. *Food Industry Economics*, 16 (1), 2024. С. 13–25. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i1.2887>
4. Названо Топ-5 регіонів за темпами приросту виробництва молока на фермах. URL: <https://agronews.ua/news/nazvano-top-5-regioniv-za-tempamy-pryrostu-vyrobnycztva-moloka-na-fermah/>
5. Молочно-товарні ферми збільшили обсяги надою молока у першому півріччі 2025 року. Комітет з питань аграрної та земельної політики. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/264496.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/264496.html)
6. Україна наростила молочний експорт в 2024 році. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/257258.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/257258.html)

А. В. РОДІН, Ю. В. КРАВЧИК  
Хмельницький національний університет

## РОЛЬ ФУНКЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ

Формування та розвиток функціональних стратегій набуває особливої значущості, оскільки сучасний ринок будівельних послуг відзначається високою конкуренцією, мінливим попитом і швидким впровадженням технологічних інновацій. Маркетингова, фінансова, виробнича, інноваційна та кадрова стратегії деталізують загальний стратегічний курс підприємства, забезпечують раціональне використання ресурсів і узгоджену роботу всіх підрозділів, що є критично важливим для будівельних компаній із багатокomпонентними проце-

сами та складною логістикою. Вони дають можливість оптимізувати витрати, підвищити якість послуг, впроваджувати сучасні технології та своєчасно реагувати на зміни ринку, безпосередньо впливаючи на конкурентні позиції підприємства. Наприклад, впровадження інноваційних технологій може прискорити темпи будівництва та підвищити енергоефективність об'єктів, роблячи компанію більш привабливою для споживачів.

Функціональні стратегії виступають ключовою ланкою між концептуальними стратегічними цілями та практичними інструментами конкуренції. Вони забезпечують необхідну гнучкість та адаптивність, що особливо важливо в умовах частих економічних і нормативних змін у будівельній сфері. Зрештою, результативність роботи підприємства значною мірою визначається тим, наскільки узгоджено та ефективно реалізовані його функціональні стратегії, адже саме вони формують стійкі конкурентні переваги та забезпечують динамічний розвиток на сучасному ринку.

Важливо підкреслити, що стратегічне управління підсилює конкурентоспроможність підприємства, формуючи довгострокові переваги та підвищуючи здатність адаптуватися до зовнішніх змін. Як зазначають І. Журило та Ю. Хіміч, конкурентоспроможність підприємства відображає його можливість успішно протистояти конкурентам на конкретному ринку протягом певного періоду, забезпечувати вищий рівень задоволення потреб споживачів і демонструвати ефективність у стратегічній, маркетинговій та виробничій сферах. Вона базується на конкурентних перевагах, що формуються як за рахунок характеристик продукції чи послуг (якості, вартості споживання, дизайну, бренду, умов продажу й сервісу), так і під впливом зовнішніх чинників – ресурсного забезпечення, особливостей внутрішніх процесів і характеру взаємодії підприємства з ринковим середовищем [1].

Отже, стратегічне управління відіграє визначальну роль, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власний напрям розвитку. Передусім стратегічний підхід забезпечує чітке окреслення місії, бачення та цілей, що допомагає концентрувати ресурси на найважливіших напрямках і підвищувати загальну ефективність та стійкість компанії. Системний аналіз зовнішнього середовища – конкурентів, ринкових трендів, технологій і регуляторних вимог – дає змогу завчасно виявляти ризики та використовувати нові можливості раніше за інших. Узгоджена система функціональних стратегій (маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної) забезпечує оптимізацію внутрішніх процесів і створює основу для формування конкурентних переваг. Водночас упровадження інновацій, розвиток компетентностей персоналу та постійне вдосконалення про-

цесів підвищують якість продукції й послуг, знижують собівартість і підсилюють цінність для споживача.

Організаційна гнучкість є ще одним важливим результатом стратегічного управління, адже вона дозволяє швидко адаптувати рішення до коливань ринку та ефективно реагувати на нестабільність. У підсумку стратегічне управління формує довготривалі конкурентні переваги, забезпечує зміцнення позицій підприємства та сприяє його сталому розвитку.

Розроблення функціональних стратегій має особливе значення для підприємств будівельної галузі, оскільки саме на цьому рівні стратегічні наміри переходять у конкретні управлінські й операційні рішення. Цілком резонною є позиція Н. Польової, В. Подібки та Я. Дмитришина, які наголошують, що будівельний ринок сьогодні відзначається високою невизначеністю, що ускладнює підтримання стабільних конкурентних позицій. За таких умов ключову роль відіграє правильно обрана маркетингова стратегія та стратегічний план розвитку, адже вони забезпечують ефективне входження, утримання і зміцнення позицій підприємства на ринку будівельних послуг [2]. По-перше, маркетингова стратегія допомагає підприємству визначити цільові сегменти, сформувані конкурентні пропозиції та підвищити впізнаваність бренду, що забезпечує стабільний попит і зміцнення ринкових позицій. По-друге, виробнича стратегія оптимізує технологічні процеси, впроваджує сучасні технології та скорочує витрати, що покращує якість робіт, зменшує собівартість і пришвидшує виконання проектів. По-третє, фінансова стратегія забезпечує ефективне управління ресурсами, планування інвестицій та контроль ризиків, підтримуючи ліквідність і стійкість підприємства в капіталомісткій будівельній сфері.

Інноваційна стратегія сприяє використанню нових матеріалів, енергоефективних рішень і цифрових технологій, що знижує витрати та створює помітні конкурентні переваги. Кадрова стратегія, у свою чергу, забезпечує розвиток компетенцій персоналу й ефективну мотивацію, підвищуючи результативність роботи всіх підрозділів.

## Література

1. Журило І. В., Хіміч Ю. А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8 (41). С. 113–128.
2. Польова Н., Подібка В., Дмитришин Я. Стратегічне управління будівельними підприємствами. *Сталий розвиток економіки*, 2025. 4 (51), 176–180.

## **Секція 4**

### **Проблеми управління логістичною діяльністю організаційних структур**

---

Л. Б. БУШОВСЬКА

Хмельницький національний університет

#### **РОЗВИТОК ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ ТА ВИБОРУ ВЕКТОРА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Логістична діяльність в підприємницькій діяльності передбачає новий підхід до управління ресурсами підприємницьких структур, який полягає як в управлінні переміщенням продукції, так і в управлінні змінами процесів у формі систематизації потоків (матеріального, інформаційного та ін.). Відповідно, в полі зору логістичної діяльності підприємництва перебувають матеріальні, та потоки, що супроводжують матеріальні, – це пов'язані із ними фінансові та інформаційні потокові процеси. При цьому логістика дозволяє мінімізувати товарні запаси, а також в переважній більшості випадків загалом відмовитись від використання запасів, плануючи забезпечення запасами точно в строк, безпосередньо на виробництво (використовуючи досвід Японії), що дозволяє скоротити колосальну суму витрат, час доставки товарів, прискорює всі процеси отримання інформації та значно підвищує рівень сервісного обслуговування як працівників компанії, так і її замовників.

У світовій економічній системі транспортна логістика, як ринково-орієнтований, найефективніший спосіб формування, розвитку та планування всіх матеріальних та супутніх їм інформаційно-комунікаційних і фінансових потоків з найменшими витратами і максимальним синергетичним ефектом у всій послідовності логістичного ланцюга, міцно завоювала свої ринкові позиції.

Оцінюючи сучасні світові тенденції розвитку ТЛС (транспортно-логістичних систем), необхідно зазначити, що ТЛС України

розвивається сьогодні за напрямом євроінтеграції та сприяє включенню України у світові прогресивні суспільно-економічні процеси.

З позицій євроінтеграції, Україна повинна розвивати ТЛС як стимулюючу, інфраструктурну галузь, з метою сприяння швидкому соціальному, економічному та екологічному розвитку країни і її участі в міжнародному поділі праці.

Вступ України до міжнародних транспортних структур та організацій, а також ратифікація низки міжнародних конвенцій, угод та інших документів згідно аспектів організації транспортних систем та перевезень вантажів і населення стали першими кроками, із яких розпочалася інтеграція української ТЛС в Європейську транспортну систему. При цьому науковцями і дослідниками до повномасштабної війни в Україні виділялись багатоаспектні стратегічні напрями української ТЛС в Європейську транспортну систему. Зокрема, зосереджувалась увага на необхідності та достатності потенціалу формування великих транспортно-логістичних центрів в Україні, що підтверджується такими перевагами: національна ТЛС має в своєму розпорядженні потужну транспортну систему, яка охоплює залізничний, морський, автомобільний, річковий, трубопровідний та повітряний транспорт; наявне вигідне географічне розташування, яке передбачає необхідність і можливість створення численних транспортних коридорів, що набуває особливого значення за умов інтенсифікації зовнішніх зв'язків між європейськими країнами, і також між країнами Азії та Європи; інтеграція України з країнами Східної і Центральної Європи, що проявляється в активізації розвитку відповідних транспортних коридорів та в участі України у міжнародних проектах розвитку і інтеграції [2].

Разом з тим, науковцями виділялись проблемні аспекти ТЛС України, через які транспортна система країни не відповідає вимогам та стандартам Європейського Союзу та відзначається суттєвим відставанням щодо обладнання, інфраструктури та норм. А. І. Партола виділяє такі основні проблеми транспортно-логістичного комплексу України, до яких першочергово слід віднести: зношеність основних засобів за всіма видами транспорту; недосконале законодавче забезпечення; недостатній обсяг фінансування транспортної галузі; недобропорядне виконання чинних нормативно-правових актів щодо функціонування ТЛС; низький рівень обслуговування; корупцію; низька швидкість доставки вантажів [2]. Тому, на думку вчених, інтеграційні процеси транспортного комплексу України не мають обмежуватися тільки його адаптацією до стандартів ЄС, а також вимагають обов'язкового застосування методичних підходів щодо організації ефективного управління розвитком транспортних систем, які ґрунтуються

на концептуальних засадах логістики та принципах сталого розвитку [8]. О. Яцюта зазначає, що Євроінтеграція виступає головним зовнішньополітичним пріоритетом України, і подальша розбудова взаємовідносин з ЄС здійснюється на принципах політичної асоціації та економічної інтеграції, наголошуючи, що чинна стратегія розвитку ТРАСЕКА, в якій приймає участь Україна, окрім удосконалення інституціональної системи транспортних коридорів, а також підвищення стабільності транспорту та рівня його безпеки, передбачає забезпечення безперервного руху вантажів по територіях визначених країн з використанням різних видів транспорту (табл. 1) [1, 3, 4].

Таблиця 1

**Головні напрями євроінтеграції України  
у транспортно-логістичній сфері**

Реалізація проектів залучення фінансових інструментів і коштів фінансових установ ЄС	Співробітництво у сфері гармонізації законодавства та чинних стандартів	Участь у регіональних транспортно-логістичних проектах ЄС
Міжнародна технічна допомога ЄС у сфері транспорту. Співпраця з тематичними програмами та агентствами ЄС у сфері авіаційного морського та річкового, залізничного транспорту	Угода про Асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії. Нормативно-правова база України щодо адаптації законодавства України галузей транспорту, туризму та поштових послуг до законодавства ЄС	Східне партнерство. Стратегія ЄС для Дунайського регіону. Міжрегіональна програма «ТРАСЕКА»

А. Л. Шевчук наголошує на головних проблемах світової ТЛС, які необхідно враховувати при реалізації національної стратегії та інтеграції у світовий транспортно-логістичний комплекс: обсягів замовлень набагато більше, у порівнянні із постачанням на внутрішні ринки, що дозволяє знизити такі логістичні витрати, як, наприклад, знижки із транспортних тарифів за обсяги вантажу; різноманітність міжнародних ринків, що зумовлює необхідність контактувати із великою кількістю посередників і варіативність доставки товарів; великий масштаб діяльності, який пов'язаний з певними складнощами для тих підприємств, які не мають досвіду роботи на міжнародних ринках; значна кількість посередників під час транспортування вантажів (фрахтові агенти, митні брокерські підприємства) [36].

Н. Б. Ільченко, А. В. Кулік вважають, що під час трансформації вітчизняної моделі розвитку ТЛС доцільно розробити модернізовану та інтелектуальну повністю взаємопов'язану енергетичну й транспортну й інфраструктуру, що повністю використовує інформаційно-комунікаційні технології. Науковцями висвітлюється міжнародний досвід впровадження на автомобільному транспорті новітніх цифрових технологій. Зокрема, «truck platooning» – це рух магістральних автопоїздів в складі пелотону у напівавтоматичному режимі і на мінімальній дистанції один від одного. Це самий новий в спосіб руху транспортних перевезень. Науковці вважають, що застосування інформаційних технологій в логістичних системах – це бачення майбутнього, що внесе революційні зміни в логістичну систему, що підтверджує практика «Tesla», яка вже зробила перші кроки за даним напрямом. У Німеччині «MAN Truck&Bus» і «DB Schenker» вже розпочали таке випробування в 2018 році. Цей перспективний досвід є також важливим для розвитку автомобільних перевезень в Україні [5].

Враховання тенденцій світового розвитку ТЛС дозволяє вченим проводити дослідження щодо формування стратегій розвитку транспортно-логістичного комплексу інтеграційних процесів та розробляти фундаментальні положення, які втілюються в стратегії макро- і мікрорівнів, а також слугують основою розвитку законодавства в даній сфері.

С. І. Тарасенко розглядає логістичні стратегії мікрорівня, що відбуваються під впливом трансформаційних процесів в Україні, і виділяє із значної кількості основні із них: мінімізації загальних логістичних витрат (струнка); логістичного аутсорсингу; поліпшення якості логістичного сервісу (динамічна, диференціації обслуговування); стратегічного логістичного партнерства (або інтегрованого ланцюга поставок); мінімізації інвестицій у логістичну інфраструктуру [6].

З. В. Герасимчук висвітлює стратегії розвитку ТЛС на регіональному рівні, основними із яких є стратегія інтенсифікації економічних потоків регіону, стратегія формування регіональної логістичної системи; стратегія лідерства, глобалізації і міжрегіональної інтеграції: стратегія нарощення логістичного потенціалу [3].

Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р схвалено національну транспортну стратегію України на період до 2030 року, в якій визначені пріоритети комплексного формування транспортної політики і ефективного державного управління, а також основні напрями розвитку транспортної галузі на період до 2030 року.

В документі зазначається, що «мета стратегії полягає у створенні інтегрованого до світової транспортної мережі безпечно функ-

ціюючого та ефективного транспортного комплексу України, задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки.

Для впровадження стратегії будуть виконані завдання за такими основними напрямками: конкурентоспроможна та ефективна транспортна система; інноваційний розвиток транспортної галузі та глобальні інвестиційні проекти; безпечний для суспільства, екологічно чистий та енергоефективний транспорт; безперешкодна мобільність та міжрегіональна інтеграція [4].

В розрізі кожного напрямку виділені загальні проблеми, визначені завдання для їхнього розв'язання та визначено очікувані результати. І незважаючи на повномасштабну гібридну війну із Росією, Україна прагне реалізувати дану стратегію, про що свідчить остання дата внесення змін (28.04.2023).

Отже, учасники ТЛС, на різних рівнях ієрархії розробляють власні стратегії розвитку, доповнюючи загальну стратегію транспортно-логістичного комплексу країни, для цілей реалізації завдань європейського вектору інтеграції.

Як визначено в наукових працях, головним завданням реалізації інтеграційних механізмів розвитку ТЛС України є прискорення соціально-економічного розвитку, що полягає в зниженні частки сировинного комплексу економіки через модернізацію застарілої виробничої і транспортної інфраструктури та зростання ролі об'єднання в ланцюгах вартості шляхом запровадження інноваційних технологій за світовими стандартами.

## Література

1. Луценко І. С. Державна підтримка транспортно-логістичної системи України в геополітичному аспекті. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 1 (24). С. 40–43. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1\\_24\\_ukr/8.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/1_24_ukr/8.pdf).

2. Огренич Ю. О., Діброва В. О. Логістична діяльність підприємств в умовах невизначеності: особливості, проблеми, напрямки вдосконалення. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 55. С. 20–28. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001438511>

3. Хмарська, І. А. Організація управління логістичною діяльністю підприємства / І. А. Хмарська // Proceedings of the Intern. scientific conf. "Development of modern economic science in the context of digitalization". – Riga : "Baltija Publishing", 2021. – P. 43–47.

4. Шведа Н. М., Шпилик С. В., Піняк І. Л. Механізми управління транспортно-логістичною системою Європейського Союзу в умовах пандемії: досвід для України. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 43–48.

С. ГУРБАНЛІ

Одеський національний морський університет

## **ОСОБЛИВОСТІ КОНКУРЕНЦІЇ МОРСЬКИХ ПОРТІВ У ВИРОБНИЧО-ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМАХ**

Морські торговельні порти відіграють важливу роль у забезпеченні міжнародної торгівлі, що особливо актуально у зв'язку з інтеграцією України у світовий економічний простір. Проте проблеми управління портовою діяльністю, пошуку найефективніших форм взаємодії морських портів залишаються невирішеними як у практичному, так і у теоретичному відношенні.

Відповідні публікації з цієї проблематики зосереджені переважно на узагальненні практичного досвіду, розвиток морських портів у конкурентному середовищі розглядається здебільшого на описовому рівні. Оптимізація поведінки (встановлення тарифів) даного конкретного порту при тих чи інших фіксованих тарифах портів-конкурентів розглядалась в [1]. Становить інтерес подальший розвиток такого підходу, порівняння оптимального та різних рівноважних станів системи морських портів при активній (цілеспрямованій) поведінці всіх її учасників.

Зауважимо, що у класичних мікроекономічних моделях конкуренції та інтеграції виробників продукції добре відомі стани як оптимуму, так і рівноваги Курно та Штакельберга. У цих моделях параметрами управління учасників виступають їх обсяги продукції, від сукупної величини яких залежить ринкова ціна.

У випадку же морських портів (які не виробляють продукцію, а надають послуги; принципова різниця тут у тому, що продукцію можна виробляти до встановлення попиту на неї, під майбутній попит, послуги же можна надавати лише ті, на які попит вже є наявний) первинним стає вже не випуск продукції у певному обсязі, а встановлення тарифу на послуги, причому не обов'язково єдиного по всім конкуруючим портам. Попит на послуги кожного порту також диференційований і залежить від сукупності тарифів усіх портів – векторної величини, на відміну від скалярної суми обсягів випуску продукції у класичному випадку.

Таким чином, ситуація тут не просто відображається дзеркально (у класиці: спочатку випуск продукції, потім – у залежності від попиту на виготовлений обсяг – встановлення ціни продукції; для портів: спочатку встановлення тарифу на послуги, потім – залежно від попиту при даних тарифах – надання послуг), але й принципово ускладнюється – за рахунок диференціації продукту (послуги різних портів взаємозамінні, але все ж не ідентичні, розрізняються за якістю, місцем надання, тому на послуги кожного порту своя функція попиту) та неможливості звести вектор тарифів різних портів до скаляру.

Для системи з трьох морських портів уведені функції попиту на послуги кожного з них. Ці функції лінійні, обернено пропорційні тарифу даного порту та прямо пропорційні (з меншими коефіцієнтами) тарифам портів-конкурентів. В силу перевищення виробничих потужностей морських портів над попитом на їхні послуги (що відповідає сучасним вітчизняним економічним реаліям), обсяг портових послуг визначається саме попитом на них.

Встановлено оптимальні тарифи для такої системи морських портів, що максимізують їх сумарний прибуток – проте кожному з портів вигідно відхилитись від такого оптимального стану (перейти у стан квазіоптимуму), тому він може бути реалізований лише адміністративними засобами.

Ринковим же механізмам конкуренції відповідають рівноважні портові тарифи, відхилитись від яких не вигідно жодному з портів, тож сталість рівноважних тарифів забезпечується економічно. Визначені аналоги рівноваги Курно (звичайна конкуренція) і Штакельберга (жорстка конкуренція, коли один з портів – лідер – знаючи функцію реакції інших портів – послідовників – на свої дії, використовує цю інформацію в своїх цілях).

Цікаво, що в класичних мікроекономічних моделях лідер за Штакельбергом виграє за рахунок послідовників, а у системі портів бути послідовником вигідніше, ніж лідером. Показано, що прибутки портів найнижчі у рівновазі типу Курно, трохи вище – у рівновазі типу Штакельберга, а найвищі – у нестійкому оптимальному стані. Щодо обсягів вантажопереробки – ситуація протилежна, тож від конкуренції портів самі вони програють, а виграють споживачі їх послуг; портам же вигідне адміністративне регулювання їх тарифів.

## Література

1. Холоденко А. М. Оптимізація виробничо-транспортних систем : монографія. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2020. 468 с.

## МАРКЕТИНГОВІ МЕТРИКИ ТА ОЦІНКИ ЯКОСТІ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Поточна трансформація глобальних ланцюгів поставок виходить далеко за рамки простої автоматизації процесів. Логістика перетворюється на галузь переміщення фізичних об'єктів і стає галуззю управління інформаційними потоками. У цій новій парадигмі цифрова платформа – це не інструмент, а середовище, в якому існує бізнес. Якщо в традиційній моделі якість була бінарною (вантаж або доставлено або не доставлено), то в цифровій екосистемі вона стає багатовимірним вектором, що включає довіру, ступінь невизначеності та когнітивну легкість взаємодії. «Продукт», який продає платформа, – це не транспортування, а визначеність і контроль над хаосом реального світу.

Архетипи цифрових екосистем.

Для коректного розуміння якості необхідно абстрагуватися від конкретних програмних рішень і розглянути три базові архітектурні моделі (архетипи), кожна з яких формує свій простір очікувань.

1. Архетип «оркестратор» (SaaS/TMS). Це цифрова основа сучасних вантажних операцій. Завдяки централізації планування, виконання, прозорості та звітності перевезень, TMS допомагає компаніям ефективніше переміщувати товари, знижувати витрати та покращувати обслуговування клієнтів. Оскільки ланцюги поставок стають складнішими, а очікування клієнтів зростають, системи типу TMS стали критично важливим інструментом для організацій будь-якого розміру, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та стійкими [1].

2. Архетип marketplaces. Двосторонні мережі, що базуються на економіці спільного споживання. Тут якість – це функція ліквідності. Платформа повинна забезпечити швидкий збіг попиту та пропозиції. Довіра та прозорість залишаються ключовими, а інформаційні панелі в режимі реального часу, системи оцінки ефективності та зручні для споживача інтерфейси продовжують підвищувати довіру та впровадження кінцевих користувачів.

3. Архетип «цифровий гібрид». Модель, що намагається поєднати відповідальність класичного провайдера з гнучкістю ІТ-компанії. Тут виникає конфлікт між віртуальним інтерфейсом і фізичною реальністю виконання. Якість – це відповідність цифрового інтерфейсу фізичній реальності (наприклад, стану вантажу) [2].

**Теоретичні конструкції якості.** Наукове осмислення якості цифрових послуг спирається на адаптацію класичних соціологічних та

економічних моделей до віртуального середовища. Базова концепція розглядає якість як дельту між ідеальним уявленням користувача та його фактичним досвідом. У цифровій логістиці критичними вимірами стають:

- ефективність (Efficiency) – це мінімізація когнітивних зусиль користувача для досягнення мети.

- виконання (Fulfillment) – це кореляція між цифровими даними (статусами цифрових сутностей) та фізичними подіями (реальною ситуацією).

- системна надійність – це технічна стійкість платформи як інфраструктури.

Основні метрики успішної цифровізації логістичних сервісів

Вимірювання якості цифрових платформ – це комплексний процес оцінки стану екосистеми через чотири фундаментальні виміри.

1. Вимір реляційної глибини та когнітивного опору. Перший кластер метрик фокусується на психологічному зв'язку користувача з системою, виходячи за межі простої транзакційної задоволеності. Центральне місце тут займає концепція емоційної лояльності, однак сучасна парадигма стверджує, що справжня якість сервісу досягається не через створення моментів задоволеності, а через систематичне усунення конфліктів. Найвищий рівень якості цифрової платформи – це її «невидимість», коли користувач досягає мети з мінімальними зусиллями, а інтерфейс перестає бути посередником і стає прямим продовженням потреб бізнесу [3].

2. Вимір економічної життєздатності. Другий аспект оцінки переводить якість на мову економічної стійкості, розглядаючи поведінку користувачів як індикатор цінності системи. Ключовим поняттям тут виступає відтік користувачів, який сигналізує не просто про неотриманий прибуток, а про деградацію мережевого ефекту, що знецінює сервіс для тих учасників, які залишаються в системі. Противагою цього явища виступає концепція позитивної цінності, яка є показником здатності платформи акумулювати та монетизувати довіру протягом тривалого часу. Якість сервісу в цьому розрізі визначається тим, наскільки ефективно платформа може перетворювати короткострокову взаємодію на довгострокові відносини [4].

3. Вимір алгоритмічної правдивості та інформаційної гігієни. У світі, де рішення приймаються на основі даних, якість цих даних стає критичним активом. Найяскравішим проявом цієї якості є предиктивна точність, зокрема точність розрахункового часу прибуття (ETA). Якісний сервіс майбутнього визначається не фактом вчасної доставки, а здатністю алгоритму точно прогнозувати, навіть при умові якщо це негативний сценарій. Система, яка чесно і точно прогнозує запізнення,

генерує більше довіри та дозволяє краще керувати ризиками, ніж система, що видає оптимістичні, але хибні прогнози [5].

4. Вимір ринкової рівноваги. Для платформ, що функціонують як двосторонні маркетплейси, якість є синонімом динамічної рівноваги або плинності ринку. Цей показник оцінює здатність системи поглинати коливання попиту та пропозиції без створення надлишкового тертя. Ключовими показниками тут виступають ліквідність ринку – швидкість, з якою заявка знаходить виконавця, та утилізація активів – ступінь ефективності використання ресурсів бізнесів. Якість тут вимірюється здатністю алгоритмів мінімізувати простоті та максимізувати економічну щільність транзакцій, створюючи безперервний потік цінності для обох сторін ринку.

Трансформація логістики в індустрію управління даними змінила саму природу якості: з фізичної категорії вона перетворилася на інформаційну. Сучасна платформа продає не просто переміщення вантажу, а визначеність та контроль над процесом. Відповідно, архітектура метрик еволюціонувала від простої фіксації помилок до вимірювання глибинних параметрів екосистеми. Лідерами ринку стануть ті платформи, що зможуть забезпечити «предиктивну якість» – усунення проблем у цифровому просторі ще до їх прояву у фізичній реальності.

## Література

1. Brock Johns. (2025, 24 March). What is a transportation management system? Gartner Magic Quadrant. <https://www.oracle.com/scm/logistics/transportation-management/what-is-transportation-management-system/>
2. Nanaki Randhawa. (2025, March 28) Digital Freight Marketplaces: Why They're Disrupting Import-Export Logistics. GoComet. <https://www.gocomet.com/blog/digital-freight-marketplaces-disrupting-import-export-logistics/>
3. Greg Raileanu. (2025, March 28). What is a Good Net Promoter Score? (2025 NPS Benchmark). Retently. <https://www.retently.com/blog/good-net-promoter-score/>
4. Billing Platform. (2025, April 14). Churn Rates By Industry: Is Your Churn Rate Too High? BillingPlatform. <https://billingplatform.com/de/blog/average-churn-rate-by-industry>
5. Jose Mathew. (2025, October 2). ETA reimaged: Transforming project44's prediction engine. Project44. <https://www.project44.com/blog/eta-reimagined-transforming-project-44s-prediction-engine/>

## ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ВІДНОВЛЕННЯ

Повномасштабна агресія РФ у 2022 році спричинила глибоку трансформацію логістичної системи України. Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, розрив традиційних маршрутів постачання та масштабні міграційні потоки створили безпрецедентні виклики для бізнесу й зовнішньої торгівлі. Логістичні ланцюги були вимушено переорієнтовані зі східних і південних напрямів на західні коридори через країни ЄС.

Попри кризові умови, українська логістична система продемонструвала високу адаптивність: підприємства впроваджують цифрові рішення, оптимізують маршрути, формують нові партнерства в ЄС та залучають міжнародну підтримку для розвитку гуманітарної, військової та комерційної логістики.

Рейтинг індексу ефективності логістики (LPI) України погіршився, змістившись з 66-го місця у 2018 р. до 79-го у 2023 р., що відображає вплив війни на конкурентоспроможність [1]. Світовий банк не оприлюднив окремого звіту за 2024 р.

Зазначимо, що у 2024–2025 роках спостерігається позитивна динаміка відновлення сектору: часткове поновлення морських перевезень, зростання доходів ключових операторів ринку та модернізація інфраструктури. Агропромислові та торговельно-виробничі компанії активно інвестують у логістичні потужності, зокрема у нові транзитні комплекси та оновлені складські хаби [2].

Ключовими викликами для української логістики залишаються нестабільність митних і прикордонних процедур, недостатній рівень розвитку інфраструктури й логістичних сервісів, а також високі геополітичні ризики, що безпосередньо впливають на ефективність функціонування ланцюгів постачання. Основні проблеми логістичних ланцюгів в Україні в умовах війни та можливі напрями їх вирішення узагальнено в таблиці 1.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що в умовах повномасштабної війни логістичні ланцюги України зазнали глибоких структурних трансформацій, які водночас відкрили можливості для реформування моделі національної логістичної системи. Ключові тенденції розвитку включають:

– зміщення транспортно-логістичних потоків у напрямку країн ЄС;

- активізацію міжнародного партнерства у сфері транспортної, митної та інфраструктурної інтеграції;
- формування регіональних логістичних хабів у західних областях;
- посилення ролі цифрових рішень у моніторингу, координації та безпеці перевезень.

Таблиця 1

**Основні проблеми функціонування логістичних ланцюгів в Україні  
в умовах війни та напрями їх вирішення\***

Проблема	Суть проблеми	Потенційний напрям вирішення
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Руйнування транспортної інфраструктури	Знищення доріг, мостів, залізничних вузлів, портів та складів у східних і південних регіонах	Відновлення критичної інфраструктури за підтримки міжнародних донорів; пріоритетне фінансування логістичних об'єктів у межах післявоєнної відбудови
Блокада морських портів	Обмеження експорту аграрної, металургійної та промислової продукції, зростання навантаження на залізничний та автомобільний транспорт	Розвиток альтернативних експортних коридорів через Польщу, Румунію, Словаччину; створення «зернових шляхів солідарності» з ЄС
Зростання логістичних витрат	Підвищення цін на паливо, страхові ризики, скорочення пропускну здатності маршрутів	Державна підтримка транспортних операторів; цифровізація обліку вантажів; оптимізація ланцюгів постачання
Проблеми митного та прикордонного оформлення	Черги на пунктах пропуску, бюрократичні процедури, відсутність синхронізації митних систем	Інтеграція в єдину митну систему ЄС; спрощення процедур «єдиного вікна»; електронне оформлення документів
Дефіцит складських потужностей у безпечних регіонах	Переміщення бізнесу на захід країни створило надмірне навантаження на логістичну інфраструктуру Львівської, Волинської та Закарпатської областей	Створення сучасних логістичних хабів; державно-приватне партнерство; розвиток індустріальних парків

1	2	3
Кадровий дефіцит	Мобілізація частини працівників і міграція населення призвели до нестачі водіїв, механізаторів, диспетчерів	Програми підготовки та перекваліфікації; автоматизація процесів; залучення цивільного персоналу
Безпеківі ризики	Постійна загроза обстрілів, замінування територій, порушення логістичних маршрутів	Використання супутникового моніторингу; страхування воєнних ризиків; координація з військовими адміністраціями
Залежність від зовнішньої допомоги	Частина гуманітарних і військових поставок координується іноземними структурами без узгодження з національними операторами	Створення єдиного центру координації міжнародної логістики; стандартизація процедур гуманітарних поставань

\*сформовано авторами на основі [3–7]

Отже, попри масштабні руйнування, українська логістика продемонструвала високий рівень адаптивності та потенціал до інституційного оновлення. Подальший розвиток логістичних ланцюгів має ґрунтуватися на принципах регіональної диверсифікації, цифрової трансформації і глибшої інтеграції в європейський транспортний простір, що сприятиме зміцненню економічної стійкості у післявоєнний період.

## Література

1. Logistics Performance Index (LPI). URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global>
2. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti?utm>
3. Блинов В. Е., Череп О. Г. Логістика під час війни та проблеми, з якими стикаються перевізники. *Сталий розвиток економіки*. № 1 (52). 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1169/1122>
4. Коврига О. М. Оцінка стану української логістичної системи та шляхи удосконалення транспортної логістики підприємства. *Актуальні*

питання економічних наук № 5. 2024. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/105/108>

5. Стан логістичної системи України та напрями інтеграції до європейського ринку транспортних послуг. Київ : Аналітичний центр при КМУ, 2024. 38 с.

6. Аналітика ринку транспортно-логістичних послуг України. Українська логістична асоціація. Київ: Logistics Ukraine, 2024. 44 с.

7. The World Bank. Ukraine Transport and Logistics Resilience Report. – Washington, D.C.: The World Bank Group, 2024. – 78 p.

Л. В. ОВОД, В. В. СІДЛЕЦЬКИЙ  
Хмельницький національний університет

## **ВПЛИВ ВНУТРІШНІХ ФАКТОРІВ НА ФОРМУВАННЯ ТА РОЗМІР ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА**

Євроінтеграційні, трансформаційні процеси, військові дії, що відбуваються в Україні, супроводжуються високим рівнем ризиків, невизначеності і супроводжуються кризовими явищами у всіх сферах життя, у тому числі й в економічній.

Ключову роль в діяльності торговельного підприємства відіграє логістичний підхід до управління потоками товарно-матеріальних цінностей, який є важливим стратегічним та операційним інструментом в умовах цифровізації бізнес-процесів, розвитку технологій. Отже, виникає необхідність дослідження впливу внутрішніх факторів на формування та розмір логістичних витрат.

У своїх наукових дослідженнях механізми впливу факторів на логістичні витрати аналізували Задорожний З., Грицишин А. [1], Кравець О. В. [2], Телішевська О. Б. [3].

Внутрішні фактори впливу на логістичні витрати та логістичну діяльність в цілому прямо пропорційно залежать від ресурсів, організації та управління ними на підприємстві і їх можна умовно поділити на такі групи:

- виробничо-операційні фактори та стратегія;
- організаційно-управлінські та кадрові фактори;
- техніко-технологічні та інфраструктурні фактори;
- фінансово-економічні фактори.

Виробничо-операційні фактори та стратегія поєднують такі складові:

1) специфіка діяльності підприємства, ринкова позиція визначають обсяги, складність, пріоритети логістичних операцій;

2) логістична стратегія та цілі підприємства формують пріоритети, рівень сервісу, обрані моделі постачання й управління запасами, впровадження систем управління якістю;

3) великі обсяги і структура виробництва та збуту можуть забезпечувати ефект масштабування через зниження постійних витрат, тоді як малі або нерегулярні обсяги виробництва та збуту можуть збільшувати логістичні витрати на одиницю продукції;

4) широкий або складний асортимент продукції, товарів зумовлює складність управління запасами, вимагає більших витрат на управління ними, пакування та обробку замовлень, потребу в різних умовах зберігання, транспортування;

5) брендова політика, високий рівень сервісу зумовлюють необхідність швидкості обслуговування, забезпечення високої якості доставки, гарантій, відповідності очікуванням клієнтів, підтримки репутації бренду, потребує зростання витрат;

6) рівень запасів та політика управління ними впливають на витрати на зберігання, частоту поповнення та ефективність використання ресурсів, ризику надлишку або дефіциту товарів і продукції у ланцюгу постачання;

7) вибір постачальників і організація постачання впливають на логістичні витрати через географічну віддаленість, частоту доставок, умови закупівель, розмір страхового запасу, ефективність взаємодії в ланцюгу постачання;

8) тривалість логістичних операцій вимагає розрахунків затрат часу, потребу в запасах, ризику затримок і зниження обіговості ресурсів у ланцюгу постачання. Чим довше тривають логістичні процеси, тим більше зростають окремі статті витрат;

9) географічний масштаб діяльності. Чим ширша територія, яку охоплює підприємство, тим більшими є витрати на координацію поставок і підтримання складської мережі, витрати на транспортування, страхування вантажів;

10) канали розподілу та збуту впливають на логістичні витрати через вибір способу доставки товарів до кінцевого споживача. Багаторівневі канали збуту збільшують витрати на транспортування, складування, координацію посередників.

Організаційно-управлінські, кадрові фактори поєднують такі складові:

а) організаційна структура, рівень координації між підрозділами впливають на витрати через ефективність управління потоками інформації та товарних запасів;

б) рівень планування логістичних витрат зумовлює їх оптимізацію через можливість підприємства спрогнозувати потреби, роз-

поділити ресурси, уникнути надлишкових витрат і забезпечити ефективність логістичних процесів;

в) ефективність використання ресурсів впливає на логістичні витрати через оптимізацію складських приміщень, транспорту, зменшення простоїв, підвищення продуктивності та скорочення зайвих витрат на обслуговування;

г) політика управління запасами. Вибір оптимального методу управління запасами веде до зниження витрат;

д) система обліку, контролю логістичних витрат впливає на їх розмір через ефективну обліково-аналітичну систему, дозволяє своєчасно виявити відхилення, здійснити аналіз ефективності витрат, провести оптимізацію ресурсів;

е) кваліфікація та ефективність персоналу з логістики, корпоративна культура, система мотивації персоналу впливають на логістичні витрати через рівень професіоналізму, здатність до оптимізації логістичних процесів, впровадження позитивних змін. Це веде до зниження питомих витрат на робочу силу;

ж) якість логістичних процесів знижує логістичні витрати завдяки мінімізації помилок при комплектуванні, зменшує кількість повернень і списань, а також дозволяє уникнути витрат;

Техніко-технологічні та інфраструктурні фактори включають такі елементи:

– рівень автоматизації, цифровізації, якість ІТ-інфраструктури визначають точність, швидкість та прозорість логістичних процесів, дозволяють оптимізувати ресурси, знизити ризики помилок і простоїв;

– наявність власного транспорту, його сучасність дозволяють особисто контролювати маршрути, знижувати витрати на перевезення, підвищувати надійність доставки;

– стан складської інфраструктури, обладнання, техніки, їх екологічність зумовлюють рівень енергоефективності, швидкість і якість обробки вантажів, витрати на обслуговування і відповідність сучасним екологічним стандартам.

Фінансово-економічні фактори поєднують такі складові:

1) фінансове становище та грошово-кредитна політика підприємства впливає на можливість інвестування в оптимізацію логістики. Якщо підприємство має стабільне фінансове становище, воно може інвестувати в ефективні логістичні рішення – автоматизацію, сучасний транспорт, цифровізацію, ІТ-системи;

2) бюджетування логістичних операцій та політика ціноутворення дозволяють планувати, контролювати та оптимізувати ресурси, заздалегідь визначити обсяги витрат на транспортування, зберігання,

упаковку, IT-системи, персонал; виявляти відхилення від плану, аналізувати причини перевитрат;

3) аналіз структури та рівня логістичних витрат дозволяє визначати, на які їх складові припадає найбільше навантаження, виявити джерела перевитрат;

4) ефективність інвестицій у логістичні процеси впливає на зниження логістичних витрат завдяки автоматизації, цифровізації процесів, оптимізації маршрутів, покращенню обліку, контролю, аналізу та управління запасами.

Дослідження підтвердило, що внутрішні фактори впливу на логістичні витрати підприємства є важливими і контрольованими чинниками. Комплексний аналіз цих факторів та врахування в обліково-аналітичній системі дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення.

### Література

1. Задорожний З., Грицишин А. Логістичні витрати та їх класифікація. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2017. Вип. 2. С. 109–117.

2. Кравець О. В. Сутність логістичних витрат підприємств та їх класифікація. *Вісник ЛТТЕУ. Економічні науки*. 2023. Вип. 74. С. 144–150.

3. Телішевська О. Б. Фактори, які визначають витрати на логістично-постачальницьку діяльність підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. № 23. С. 390–397.

Т. В. РУДА, О. Б. МЕЛЬНИК

Хмельницький національний університет

### ЛОГІСТИЧНА СИСТЕМА ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ

За сучасних умов розвитку економіки, що характеризуються зростанням невизначеності, коливанням попиту та ускладненням ланцюгів постачання, питання формування ефективної логістичної системи набуває стратегічного значення для діяльності підприємств. Логістика дедалі більше трансформується з допоміжної функції у ключовий елемент управління, що безпосередньо впливає на рівень витрат, якість сервісу та ринкові позиції суб'єктів господарювання.

Здебільшого, логістичну систему підприємства розглядають як інтегрований механізм управління матеріальними, фінансовими та

інформаційними потоками, який забезпечує узгодженість логістичних процесів на всіх етапах руху ресурсів – від постачання до кінцевого споживання [1]. Її метою є своєчасне забезпечення споживачів продукцією необхідної якості у визначеному місці та часі за мінімальних сукупних витрат.

Ефективність функціонування логістичної системи значною мірою визначається її структурою, яка включає логістичні підсистеми, ланки та елементи, а також логістичні мережі й ланцюги постачання. Саме узгоджена взаємодія зазначених складових забезпечує цілісність логістичного потоку та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

В контексті формування дієвої логістичної системи важливу роль відіграє їх класифікація, що дозволяє визначити масштаби логістичної діяльності, рівень інтеграції логістичних процесів та характер взаємодії між учасниками ланцюга постачання.

У науковій літературі логістичні системи класифікуються за рівнем логістичної кооперації на мікро-, мезо-, макро- та міжнародні макрологістичні системи. Кожен із зазначених рівнів має власні особливості організації логістичних процесів і вимагає застосування відповідних управлінських інструментів.

Важливим є також поділ логістичних систем за видами логістичних ланцюгів на системи з прямими зв'язками, ешелоновані та гнучкі системи [2]. Такий підхід дозволяє підприємствам обирати оптимальні канали постачання й розподілу продукції залежно від характеристик ринку, специфіки продукції та вимог споживачів.

Варто зазначити, що в умовах економічних трансформацій, діджиталізації та зростання рівня конкуренції ефективно управління логістичною діяльністю підприємств неможливе без застосування системного підходу. Логістична діяльність повинна розглядатися як цілісна система взаємопов'язаних елементів, що функціонує в тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Системний підхід передбачає комплексне узгодження процесів постачання, виробництва, складування, транспортування та збуту продукції. Це дає змогу мінімізувати дублювання функцій, усунути «вузькі місця» в логістичних процесах і підвищити загальну ефективність управління потоками ресурсів.

Важливою складовою формування логістичної системи є застосування сучасних методів логістичного управління, зокрема аналізу логістичних витрат, оцінювання рівня логістичного сервісу та дослідження логістичних процесів. Їх використання дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати логістичні рішення до змін попиту й ринкової кон'юнктури.

Враховуючи вище наведене доцільно зробити висновки про те, що формування результативної логістичної системи виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, сприяє оптимізації витрат і створює підґрунтя для його сталого розвитку в умовах нестабільного бізнес-середовища.

## Література

1. Логістична система підприємства: поняття та роль у господарській діяльності. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/88.pdf>

2. Логістичні системи та їх елементи. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e2b079e8-ab3f-435f-89e0-a694ac4b5070/content>

О. І. ЧЕКАН, О. В. ЧЕРНИШ

Державний торговельно-економічний університет

## ВПЛИВ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР В2В-СЕКМЕНТУ

У XXI ст. глобалізація, технологічний розвиток та цифровізація суттєво трансформували світову економіку, змінюючи підходи до ведення бізнесу. В умовах високої конкуренції ключову роль у стійкому розвитку компаній відіграють інновації, що виступають не лише технічними рішеннями, а й основою стратегічного мислення. Ефективна реалізація інновацій неможлива без належного маркетингового супроводу. Маркетинг інновацій забезпечує формування попиту, лояльності та комерційну реалізацію нових продуктів.

Особливу значущість це питання набуває у В2В-секторі, де взаємодія відбувається між компаніями, а процеси продажів і логістики є складними та багатоступеневими. Логістична діяльність у В2В інтегрується з маркетингом інновацій, створюючи синергію, що визначає конкурентоспроможність підприємств на глобальному ринку.

Маркетинг інновацій – це система заходів, спрямованих на просування нових продуктів і технологій на ринок, формування попиту та забезпечення їх комерційного успіху. Інноваційний маркетинг означає застосування новітніх методів у маркетинговій діяльності, таких як цифрові канали або вірусна реклама. Маркетинг інновацій передбачає безпосередній супровід інноваційних продуктів і забезпечує їх адап-

тацію до культурних та ринкових особливостей у міжнародному бізнесі [2, с. 123–128].

У B2B-сегменті цільовою аудиторією є інші компанії, а не кінцеві споживачі. Маркетинг та продажі у цьому сегменті характеризуються персоналізацією, довгостроковими відносинами, складними процесами ухвалення рішень і високою цінністю кожного клієнта. Логістика в B2B забезпечує своєчасні поставки, оптимізацію ланцюгів постачання, автоматизацію через CRM та ERP-системи, а також дотримання високих вимог до точності, прозорості та надійності [1].

Логістична діяльність охоплює закупівлі, виробництво та збут продукції, функціонуючи як потік ресурсів від постачальника до споживача. Сучасна логістика активно розвивається завдяки цифровізації, e-commerce, автоматизації ланцюгів постачання, роботизації складів і використанню електронних сервісів державних структур [1].

Маркетинг і логістика взаємопов'язані та утворюють синергію, що підвищує конкурентоспроможність підприємства. Маркетингова складова включає інновації, позиціонування, рекламу та відносини з клієнтами, а логістична – оптимізацію процесів, інтеграцію ланцюгів постачання та мінімізацію витрат. Маркетингова логістика об'єднує матеріальні, фінансові та інформаційні потоки для ефективного задоволення потреб клієнтів [3, с. 2–6].

Серед технологічних інновацій у логістиці варто виділити блокчейн для прозорості транзакцій та відстеження вантажів, зелену логістику для скорочення викидів та економії енергії, smart-склади з робототехнікою та AI, мультимодальні перевезення для швидкості та економії, а також TMS-системи для планування і контролю [2, с. 123–128].

Логістичне пакування стає важливим маркетинговим інструментом, адже матеріал, дизайн, простір та екологічність впливають на враження клієнтів. Smart-пакування включає датчики для контролю переміщення, активні елементи для підтримки свіжості, інтелектуальні пігменти та онлайн-відстеження через IoT, роблячи пакування частиною бренду.

Взаємозв'язок маркетингу інновацій та логістики у B2B-сегменті має визначальний вплив на ефективність бізнес-процесів. Маркетинг інновацій формує попит на нові продукти, стимулює зацікавленість клієнтів та підтримує комерційну реалізацію новацій. Логістика, у свою чергу, забезпечує своєчасну та якісну доставку продукції, виступаючи інфраструктурою для реалізації маркетингових стратегій. Інтеграція цих процесів дозволяє створювати додаткову цінність для клієнтів та підвищує конкурентоспроможність компаній на ринку. Особливо важливою є взаємозалежність цих елементів у B2B-

сегменті, де ефективність логістичних процесів напряму визначається маркетинговою підтримкою інновацій [4, с. 89–95].

Для підвищення ефективності взаємодії маркетингу та логістики рекомендується інвестувати у маркетингові дослідження та рекламні кампанії, адаптуючи їх до культурних і ринкових особливостей. Паралельно необхідно розвивати логістичну інфраструктуру через автоматизацію складів, впровадження мультимодальних перевезень і технологій блокчейн. Важливим є також впровадження зелених практик, що дозволяє використовувати екологічність як конкурентну перевагу. Інтеграція маркетингових та логістичних функцій у єдину систему управління підвищує координацію процесів, а фокус на клієнтському сервісі, багатоканальна підтримка та персоналізація сприяють підвищенню задоволеності та лояльності клієнтів.

Таким чином, маркетинг інновацій виступає ключовим чинником ефективності логістичної діяльності у B2B-сегменті, забезпечуючи створення попиту, формування лояльності та комерційну реалізацію новацій. Логістика забезпечує своєчасність, точність та прозорість поставок, виступаючи критичною складовою реалізації маркетингових стратегій і інтегрованого управління бізнес-процесами.

## Література

1. Бачинський Д. Сфера B2B: відмінності від B2C й особливості B2B-продажів. *Блог NetHunt*. URL: <https://nethunt.ua/blog/shcho-take-b2b/> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Парсяк В. Н., Жукова О. Ю. Маркетингова логістика: сучасні тренди та корисний досвід організації. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*. 2022. № 2 (106). URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-2-13>.
3. Тяжкун Є. Інтеграційна взаємодія маркетингу та логістики: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-72>.
4. Management of Logistics Activity of Business Entities: Informational Aspect / V. I. Perebyynis та ін. *Herald of the Economic Sciences of Ukraine*. 2023. № 2(45). С. 123–128. URL: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2\(45\).123-128](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.2(45).123-128).

## Секція 5

### Демократичні основи розвитку громадянського суспільства

---

Я. О. ВОЛОВНИК, О. О. ГАРБУЗЮК  
Хмельницький національний університет

#### **ВПЛИВ ВІЙНИ НА ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО УКРАЇНИ**

Війна традиційно виступає потужним каталізатором соціальних трансформацій. Вона руйнує усталені моделі взаємодії, водночас стимулюючи появу нових форм солідарності, взаємодопомоги та самоорганізації. У цих умовах громадянське суспільство набуває ключового значення як механізм мобілізації ресурсів, підтримки збройних сил і захисту цивільного населення.

Соціальний вимір впливу війни на громадянське суспільство проявляється насамперед у стрімкому розвитку волонтерського руху, зростанні рівня самоорганізації громад та розширенні інфраструктури підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО). З перших днів повномасштабного вторгнення РФ на територію України волонтерство набуло масового характеру: громадяни ініціюють збори коштів, організують гуманітарні поставки, забезпечують військово необхідним спорядженням і медикаментами. Зазвичай, виникнувши як стихійні реакції на кризу, такі ініціативи швидко інституціоналізуються, перетворюючись на стійкі громадські організації.

Водночас місцеві громади формують координаційні штаби, центри допомоги та мережі взаємопідтримки, перебираючи на себе частину функцій забезпечення базових потреб населення у надзвичайних умовах. Ці процеси сприяють зміцненню горизонтальних зв'язків, зростанню довіри і консолідації суспільства перед спільними викликами.

Важливим напрямом діяльності громадянського суспільства в умовах війни є підтримка внутрішньо переміщених осіб. Громадські організації, волонтерські об'єднання та місцеві ініціативи забезпечують ВПО житлом, харчуванням, базовими побутовими потребами, психологічною підтримкою та сприяють їх інтеграції у нові громади.

Соціологічні дані підтверджують, що переважна частина українських громадян бачить власний внесок у відсіч агресії саме через невійськову діяльність. За результатами опитування Інституту соціології НАН України в липні 2023 р., понад половина респондентів (51,7 %) зазначили, що працюватимуть і надаватимуть посильну невійськову допомогу – фінансову, організаційну, волонтерську, зокрема у вигляді донорства крові [1]. Це свідчить про високий рівень громадянської відповідальності та готовність суспільства долучатися до підтримки держави навіть поза безпосередньою участю у бойових діях.

Водночас 22,9 % опитаних повідомили, що зосередяться передусім на забезпеченні власного виживання, а майже 10 % не змогли визначитися зі своєю можливою роллю [1]. Такі результати відображають неоднорідність соціальних стратегій населення та складність адаптації до умов повномасштабної війни.

Таким чином, соціальний вимір воєнного впливу демонструє, що громадянське суспільство стало важливою опорою як для держави, так і для населення, компенсуючи вразливі сторони офіційних інституцій та забезпечуючи базові умови виживання і функціонування у надзвичайно складних обставинах. Масове залучення громадян до волонтерської діяльності та невійськових форм підтримки свідчить про високий рівень соціальної мобілізації, консолідації та готовності суспільства приймати відповідальність за спільне майбутнє країни.

За даними дослідження Chatham House «Ukraine's wartime recovery and the role of civil society» (2024) [2], українські громадські організації перетворилися на ключових учасників економічної та соціальної підтримки держави в умовах війни. Вони не лише забезпечують гуманітарну допомогу, а й активно долучаються до відновлення інфраструктури, підтримки бізнесу та розвитку місцевих громад.

Найпоширенішою сферою діяльності залишається гуманітарна підтримка, що охоплює забезпечення продуктами, медикаментами, одягом та засобами гігієни. Важливим напрямом є робота з внутрішньо переміщеними особами: громадські організації надають тимчасове житло, сприяють працевлаштуванню та реалізують програми соціальної інтеграції.

Значна частина організацій бере участь у відновленні інфраструктури – ремонті шкіл, лікарень, доріг, житлових будинків, що сприяє стабілізації та відновленню життєдіяльності громад. Паралельно розвивається економічний вектор їхньої роботи, який включає надання грантової підтримки малому бізнесу, реалізацію навчальних програм, розвиток локальних ініціатив та активне залучення міжнародних ресурсів через співпрацю з зовнішніми донорами.

Таким чином, економічний вимір діяльності громадських організацій у воєнний час демонструє їхню здатність компенсувати вразливі сторони державних інституцій та формувати підґрунтя для сталого післявоєнного відновлення країни. Соціальний та економічний виміри впливу війни на громадянське суспільство в Україні тісно пов'язані між собою й демонструють його ключову роль у забезпеченні життєстійкості держави та суспільства.

З одного боку, соціальний вимір проявився у масовій мобілізації громадян через волонтерський рух, самоорганізацію місцевих громад і підтримку внутрішньо переміщених осіб, що сприяло формуванню нових горизонтальних зв'язків, зростанню рівня довіри та солідарності, а також створенню ефективних механізмів взаємодопомоги.

З іншого боку, економічний вимір діяльності громадських організацій засвідчив їхню здатність не лише реагувати на нагальні гуманітарні потреби, але й брати участь у відновленні інфраструктури, підтримці малого бізнесу та розвитку місцевих ініціатив, залучаючи міжнародні ресурси й донорські кошти для реалізації стратегічних програм відбудови.

У результаті громадянське суспільство постає як одночасно соціальна опора та економічний партнер держави, що компенсує вразливість офіційних інституцій, забезпечує життєдіяльність населення у воєнних умовах і формує основу для післявоєнної реконструкції та довгострокового розвитку України.

## Література

1. Українське суспільство в умовах війни. Рік 2023 : кол. монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. Головахи, Макеєва. Київ : Інститут соціології НАН України, 2023. 343 с.
2. Orysia Lutsevych. Ukraine's wartime recovery and the role of civil society. Chatham house survey of Ukrainian CSOs – 2024 update. London, 2024. URL: <https://www.chathamhouse.org/sites/default/files/2024-06/2024-06-05-ukraine-wartime-recovery-role-civil-society-lutsevych.pdf>

Л. А. КРИМЧАК, А. А. АНІКІН  
Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Комунікативна взаємодія між різними рівнями управління визначає не лише ефективність обміну інформацією, а й загальну

узгодженість дій в системі державного управління. Формальна комунікація традиційно поділяється на вертикальну та горизонтальну, кожна з яких виконує специфічні функції у підтриманні балансу.

Вертикальна комунікація визначається як комунікація у робочому середовищі, що рухається зверху вниз або знизу вгору в межах ієрархії організації [1]. Це ієрархічна комунікація, від керівників найвищого рівня до менеджерів найнижчого рівня через прямий контакт, а потім до найнижчих рівнів ієрархічної пірамідальної структури до виконавців. Така комунікація використовується для надання вказівок, розподілу завдань, надання зворотного зв'язку та інших необхідних практик і процесів, пов'язаних з робочим середовищем, спрямованих на поліпшення робочих відносин. Коли співробітники вважають свої очікування щодо роботи достатньо чіткими в результаті адекватної комунікації з боку керівництва, вони, швидше за все, будуть вважати свої умови праці задовільними. Це вказує на те, що відсутність чіткості в роботі з боку вищих ієрархічних структур, зокрема в аспекті різних очікувань щодо завдань, може призвести до стресу на робочому місці серед співробітників.

Згідно з Фредом Люненбургом [2], основними перешкодами ефективної вертикальної комунікації є наступні: відсутність реакції з боку керівництва на повідомлену інформацію або проблему, що призводить до відсутності комунікації; приховування інформації співробітниками; негативне ставлення до ситуації з боку керівництва; відокремлення керівництва від колективу, що перешкоджає комунікації; часова затримка між комунікацією і дією.

Для досягнення ефективної вертикальної комунікації в організації, в тому числі органах державного управління, доцільно використовувати наступні методи: політика відкритих дверей (це запрошення для співробітників прийти та поговорити про проблеми, які у них виникають); консультування, опитування щодо ставлення до роботи та вихідні співбесіди для тих, хто залишає організацію; групове прийняття рішень; використання омбудсмена (цей метод може використовуватись у випадках, коли політика відкритих дверей зазнала невдачі); профспілки та колективні переговори [3].

Хоча вертикальна комунікація забезпечує підзвітність і контроль, горизонтальна створює середовище для співпраці та обміну досвідом. Горизонтальна комунікація – це комунікація між працівниками одного рівня з метою підвищення загальної активності співробітників, що сприяє більш ефективному функціонуванню [4]. У цьому випадку інформація призначена для координації, для об'єднання діяльності всередині або між відділами в організаційній системі.

Хезер Канарі виділяє три категорії горизонтальної комунікації [5]:

1) вирішення проблем на одному рівні. Ці повідомлення передають між співробітниками одного рівня та стосуються виконання завдань;

2) міжвідділова координація. Ці повідомлення сприяють виконанню спільних проектів або завдань в межах структури;

3) консультації персоналу. Ці повідомлення надходять від фахівців у різних сферах до персоналу, що потребує допомоги, наприклад у науковій, фінансовій або комп'ютерній сферах.

Отже, оптимальний баланс між вертикальною та горизонтальною комунікацією сприяє підвищенню ефективності управління, формуванню довіри між різними рівнями організації та мінімізує ризики організаційних конфліктів.

В процесі нашого дослідження встановлено, що ефективна комунікація в державному управлінні є не лише технічним процесом обміну інформацією, а й складним психологічним та культурним феноменом, який визначає якість управлінських рішень і стабільність організаційного клімату.

Особливістю психологічної взаємодії в державному секторі є високий рівень відповідальності, часті стресові ситуації та необхідність ухвалення рішень, які мають суспільно значущі наслідки. Це зумовлює потребу у високому рівні емоційного інтелекту, розвиненій емпатії і вмінні адаптувати комунікацію до ситуації та співрозмовника.

Комунікативна культура державного службовця охоплює здатність до емпатійного слухання, коректного та чіткого вираження думок, розуміння культурних відмінностей і дотримання етичних норм. Її розвиток сприяє формуванню довіри між керівником та підлеглими, зниженню конфліктності, підвищенню мотивації та загальної ефективності управлінських процесів.

Вважаємо, що для підвищення ефективності комунікації доцільно впровадити наступні заходи, які варто реалізовувати на рівні організації:

1) підвищення рівня психологічної компетентності керівників і працівників через тренінги з емоційного інтелекту, медіації та ненасильницької комунікації;

2) розвиток міжкультурної чутливості в управлінській діяльності, особливо у сфері міжнародного співробітництва;

3) створення відкритих комунікаційних каналів між рівнями управління, що сприятиме довірі, прозорості та швидкому ухваленню рішень;

4) запровадження систем підтримки психологічного благополуччя працівників та профілактики професійного вигорання;

5) формування етичних стандартів управлінської комунікації через розробку внутрішніх кодексів професійної комунікації;

6) розвиток культури довіри та відкритості шляхом формування позитивної атмосфери в колективі.

Таким чином, спілкування є базовим чинником ефективності в системі державного управління, а її розвиток потребує цілеспрямованих заходів на рівні організаційної політики та професійного навчання.

## Література

1. Downs C. W., Adrian A. D. Assessing Organizational Communication: Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press, 2005. URL: [https://www.academia.edu/107176482/Assessing\\_Organizational\\_Communication\\_Strategic\\_Communication\\_Audits\\_by\\_Cal\\_W\\_Downs\\_and\\_Allyson\\_D\\_Adrian\\_reviewed\\_by\\_Peggy\\_Simcic\\_Br%C3%8n](https://www.academia.edu/107176482/Assessing_Organizational_Communication_Strategic_Communication_Audits_by_Cal_W_Downs_and_Allyson_D_Adrian_reviewed_by_Peggy_Simcic_Br%C3%8n) (дата звернення: 10.11.2025).

2. Lunenburg F. C. Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. Focus on colleges, universities, and schools. 2010. Vol. 4. URL: <https://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Formal%20Comm%20Channels%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf> (дата звернення: 3.11.2025).

3. Keyton, J. Communication and organizational culture: A key to understanding work experiences. Thousand Oaks, CA: Sage, 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/348860443\\_Communication\\_and\\_Organizational\\_Culture\\_A\\_Key\\_to\\_Understanding\\_Work\\_Experience\\_ISB\\_N\\_9781412980227](https://www.researchgate.net/publication/348860443_Communication_and_Organizational_Culture_A_Key_to_Understanding_Work_Experience_ISB_N_9781412980227) (дата звернення: 3.11.2025).

4. Terzić E. The significance of vertical and horizontal communication for business effectiveness in sports organisations. Sport Science. 2018. No. 11. P. 110–118. URL: [https://www.researchgate.net/publication/328698673\\_The\\_significance\\_of\\_vertical\\_and\\_horizontal\\_communication\\_for\\_business\\_effectiveness\\_in\\_sports\\_organisations](https://www.researchgate.net/publication/328698673_The_significance_of_vertical_and_horizontal_communication_for_business_effectiveness_in_sports_organisations) (дата звернення: 3.11.2025).

5. Canary, H. Communication and organizational knowledge: Contemporary issues for theory and practice, 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/291522118\\_Communication\\_and\\_organizational\\_knowledge\\_Contemporary\\_issues\\_for\\_theory\\_and\\_practice](https://www.researchgate.net/publication/291522118_Communication_and_organizational_knowledge_Contemporary_issues_for_theory_and_practice) (дата звернення: 3.11.2025).

## **Секція 6**

### **Інноваційна парадигма повоєнної відбудови та розвитку економіки України**

---

О. В. БАРАБАШ, Т. В. РУДА

Хмельницький національний університет

#### **ОСНОВНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ ХАБІВ**

Логістичні хаби – це ключові вузли, які виконують функції перевалки, зберігання, сортування та розподілу товарів. Їх створення передбачає реалізацію кількох основних етапів. Зокрема, визначення місця розташування. Здебільшого, хаби створюються у стратегічно важливих місцях, а саме у:

1) прикордонних зонах: Захід України, зокрема, Львівська та Волинська області стали ключовими транзитними центрами для вантажів, що прямують до ЄС;

2) великих містах: Київ, завдяки своєму центральному розташуванню, залишається важливим логістичним центром. Компанії переміщують свої дистрибуційні центри ближче до столиці, особливо після пошкодження об'єктів у інших регіонах;

3) портові міста: Одеська область, попри воєнні ризики, залишається важливим морським вузлом. Після деокупації тимчасово захоплених територій очікується відновлення та модернізація портової інфраструктури.

Іншим аспектом, що вимагає додаткової уваги є інфраструктурне забезпечення. Створення хабу передбачає залучення значних інвестицій у складські приміщення класу А, мультимодальні термінали, сучасні комунікації та інженерну інфраструктуру.

Важливим аспектом створення логістичних хабів є й можливість технологічної інтеграції – для ефективного функціонування необхідні інформаційні системи, що забезпечують взаємодію з клієнтами, оптимізацію маршрутів і відстеження вантажів.

Функціонування хабів в Україні після повномасштабного вторгнення було суттєво змінене, але галузь демонструє досить високу

адаптивність за рахунок зміни маршрутів. Блокування морських портів та закриття повітряного простору змусили переорієнтувати логістичні потоки на залізничний і автомобільний транспорт, особливо на західному напрямку. Наприклад, до 60 % експорту тепер проходить через прикордонні регіони з ЄС.

Спостерігається й активна діджиталізація логістичних процесів. Для прискорення перетину кордонів та підвищення ефективності використовуються цифрові рішення, як-от система «є Черга», що дозволяє бронювати час проходження. Досить активно на сьогодні є підтримка з боку держави та міжнародних партнерів. Так, уряд України здійснює кроки щодо усуненням «вузьких місць» у логістиці, зокрема шляхом розширення пропускної здатності прикордонних пунктів та модернізації процедур. Міжнародні програми, такі як ініціатива BraveTech EU, також спрямовані на розвиток технологічної та логістичної інфраструктури.

Розвиток логістичних хабів розглядається як ключовий елемент післявоєнного відновлення та інтеграції України до європейського простору.

Серед основних напрямів відновлення логістичного сектору доцільно виділити наступні:

- відновлення та розбудова інфраструктури, зокрема, планується відновлення морських перевезень через порти Чорного та Азовського морів після деокупації;

- залучення приватних інвестицій. Українські та міжнародні компанії активно інвестують у будівництво та модернізацію перевантажувальних комплексів, що підтверджують, наприклад, масштабні проекти від компаній-девелоперів;

- розвиток агрологістики, за рахунок створення агрологістичних хабів, зокрема на Заході України, є невід'ємною частиною розвитку аграрного сектору та розширення експортних можливостей;

- інтеграція з ЄС, що передбачає подальшу гармонізацію з європейською логістичною мережею, розвиток мультимодальних терміналів у ключових транспортних вузлах.

Актуальність будівництва логістичних комплексів в Україні у 2026 році стає беззаперечною в умовах складної воєнно-політичної ситуації та економічної нестабільності. Переміщення підприємств із пошкоджених логістичних центрів до більш безпечних регіонів через окупацію територій і блокаду морських портів спричинило значний попит на нові логістичні комплекси. Це викликає необхідність ефективного розвитку сектора і вирішення низки ключових проблем. Одним з важливих завдань стало планування перед будівництвом, що включає аналіз місцезнаходження та оцінювання ризиків. Врахування

змінюваної ситуації з безпекою та потребами ринку стає основою для успішного впровадження проєктів. Інтеграція сучасних технологій у проєктування та будівництво сприяє підвищенню ефективності та зниженню витрат, що є критичним у контексті економічної нестабільності та дефіциту робочої сили.

Другий важливий аспект – це скорочення часу будівництва, що дозволяє швидше вводити об'єкти в експлуатацію та знижує фінансові ризики. Використання ефективних будівельних методів і технологій разом зі стійкими матеріалами відіграє ключову роль у досягненні цих цілей.

Наступним важливим аспектом є розміщення логістичних хабів на західних кордонах України, що вимагає тісної координації між військовими та цивільними структурами для забезпечення гуманітарних потреб і збереження економічного зв'язку з Європейським Союзом.

Отже, створення та розвиток логістичних комплексів в Україні – важлива складова стратегії країни у контексті сучасних викликів. Це вимагає комплексного підходу та значних інвестицій для забезпечення успішності та стійкості інфраструктурних проєктів на основі державно-приватного партнерства.

I. М. ВРУБЛЕВСЬКИЙ, Н. П. ТАНАСІЄНКО, В. В. УРІЗЧЕНКО  
Хмельницький національний університет

## **ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ**

В умовах війни та післявоєнного відновлення інвестиційна політика України набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення стійкості економіки та національної безпеки. Вона перстає бути лише механізмом стимулювання зростання і перетворюється на багатофункціональний інструмент, що одночасно підтримує життєздатність економіки, сприяє стабілізації фінансових і виробничих процесів та формує умови для довгострокового відновлення держави. Ефективне визначення інвестиційних пріоритетів та застосування сучасних інструментів залучення капіталу стають критично важливими для забезпечення економічного суверенітету та конкурентоспроможності України на глобальному рівні.

Інвестиційними пріоритетами України в умовах війни та післявоєнного відновлення мають стати:

1. Пріоритетне спрямування інвестицій на оборонно-промисловий комплекс (ОПК). Повномасштабна агресія РФ зумовила переорієнтацію державної інвестиційної політики на розвиток ОПК. У

2022–2025 рр. сектор став основним отримувачем державних інвестицій для забезпечення обороноздатності, модернізації виробничих потужностей та розширення технологічної бази. У 2024 році обсяг внутрішніх інвестицій у закупівлю та виробництво озброєнь становив 7 млрд дол. США [1], а бюджет на 2025 р. передбачав понад 55 млрд грн на розвиток оборонної промисловості [2], що значно перевищує до-воєнні показники.

Важливим трендом стало формування високотехнологічного сегмента ОПК: виробничий потенціал зріс з 12 млрд до 35 млрд дол. США [3]. Значні інвестиції спрямовуються на інновації, цифрові технології та виробництво безпілотних систем та перетворюють ОПК на один із драйверів національної промисловості.

Водночас розвиток сектору обмежується високою часткою неінвестиційних витрат, залежністю від міжнародної допомоги та складністю залучення приватного капіталу. Удосконалення інституційного середовища, підвищення прозорості закупівель та стимулювання державно-приватної кооперації залишаються критично важливими для зміцнення обороноздатності та післявоєнного індустріального розвитку.

2. Підтримка критичної інфраструктури та її відновлення. Повномасштабна війна спричинила значні руйнування критичної інфраструктури України – енергетичної, транспортної, житлово-комунальної та соціальної. За оцінками уряду, потреби у відновленні України на 2025 рік оцінюються у розмірі 17,3 млрд дол. США [4], що підкреслює стратегічну важливість відбудови для економічної та соціальної стійкості держави.

Уряд реалізує комплексні програми реконструкції та модернізації енергетичної інфраструктури, включно з генеруючими потужностями, підстанціями та лініями електропередач, із підвищенням захищеності від атак. Транспортна та логістична інфраструктура також є пріоритетом: за підтримки міжнародних партнерів, зокрема МБРР та Управління ООН з обслуговування проектів (UNOPS), відновлено ключові транспортні коридори, мости та залізничні об'єкти, що забезпечило безперервність переміщення гуманітарних і військових вантажів.

Відновлення житлового фонду, освітніх і медичних закладів, систем водо- та теплопостачання сприяє поверненню населення та поживленню економічної активності. Таким чином, підтримка критичної інфраструктури у 2022–2025 рр. є ключовим напрямом державної політики, що потребує довгострокових інвестицій і координації державних, міжнародних та приватних ресурсів.

3. Розвиток високотехнологічних секторів та інновацій є ключовим чинником довгострокового економічного зростання України у післявоєнний період. Перехід до інноваційної моделі потребує ціле-

спрямованої державної політики, орієнтованої на формування сприятливого середовища для технологічного прориву. Стратегічні напрями включають підтримку IT-сектору, оборонних технологій, авіакосмічної, біомедичної та «зеленої» енергетичної галузей. Їх розвиток забезпечує створення високої доданої вартості, зміцнення стійкості держави та інтеграцію у глобальні технологічні ланцюги.

Стимулювання інноваційного підприємництва передбачає розбудову технопарків, інноваційних кластерів і дослідницько-виробничих центрів, зокрема у постраждалих регіонах. Важливими інструментами є грантові програми, пільгове фінансування технологічних проєктів і розвиток державних чи змішаних венчурних фондів, що відповідають найкращим світовим практикам. Додатковий потенціал формують «вітринні» проєкти, здатні презентувати українські технології на міжнародних платформах і сприяти розширенню експорту та залученню інвестицій.

4. Створення сприятливого інвестиційного клімату є ключовим елементом державної політики прискореного відновлення та розвитку інноваційної економіки. Пріоритетами є спрощення адміністративних процедур, посилення гарантій захисту інвестицій та вдосконалення правової системи. Важливим кроком стало ухвалення з січня 2024 року Закону № 3497-IX «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків» [5], який розширює можливості експортно-кредитного агентства щодо страхування інвестицій, у тому числі від воєнних ризиків, за умови їх спрямування на розвиток переробної промисловості та експортноорієнтованої інфраструктури. Такий механізм, за оцінками Міністерства економіки, здатний активізувати інвестиційне кредитування навіть в умовах війни.

Додаткове значення мають податкові й регуляторні стимули, включаючи пільгове оподаткування інноваційних підприємств, претеренції для стратегічних проєктів та спрощення дозвільних процедур. Сукупність цих заходів формує конкурентне, прозоре та передбачуване інвестиційне середовище, необхідне для стійкого економічного зростання та технологічного оновлення України.

5. Міжнародна співпраця є одним із визначальних чинників залучення інвестицій та фінансової підтримки в умовах війни. Україна активно взаємодіє з міжнародними фінансовими організаціями, урядами партнерських держав та експортно-кредитними агентствами для реалізації спільних інвестиційних проєктів, страхування ризиків та обміну досвідом. На двосторонньому рівні країни G7 запускають програми підтримки підприємств, що інвестують в Україну, зокрема через страхування політичних і воєнних ризиків.

Серед ключових інструментів – програми експортно-кредитних агенцій країн G7, страхові механізми Американської корпорації з фінансування міжнародного розвитку (DFC) для інфраструктурних та енергетичних проєктів, рішення Великої Британії щодо виділення коштів на покриття воєнних ризиків, а також гарантії Міністерства економіки Німеччини для своїх інвесторів. До підтримки страхування інвестицій долучаються також уряди країн G19, Європейська комісія та Світовий банк. Сукупність цих інструментів формує міжнародну систему безпеки для інвесторів і посилює привабливість України як напрямку для капіталовкладень у період відновлення.

Отже, у воєнний та післявоєнний періоди інвестиційна політика України відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості держави та формуванні підґрунтя для довгострокового розвитку.

Скоординоване спрямування ресурсів на оборонно-промисловий комплекс, відновлення критичної інфраструктури, розвиток високотехнологічних секторів, формування сприятливого інвестиційного середовища та розширення міжнародної співпраці створює цілісну систему економічної відбудови. Сукупність цих пріоритетів посилює інвестиційну привабливість України, підтримує її економічний суверенітет і забезпечує умови для сталого зростання у післявоєнний період.

## Література

1. Україна інвестувала 7 мільярдів доларів у вітчизняну оборонну промисловість у 2024 році. URL: <https://english.nv.ua/nation/ukraine-invested-7-billion-in-domestic-defense-industry-in-2024-50446347.html>
2. Уряд передбачив понад 55 млрд грн на виробництво озброєння у проєкті держбюджету – 2025. Журнал Forbs Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/uryad-peredbachiv-ponad-55-mlrd-grn-na-virobnitstvo-/ozbroennya-u-proekti-derzhbyudzhetu-2025-minstrategprom-12112024-24740>
3. Потенціал оборонної промисловості України зросте до 35 мільярдів доларів у 2024 році Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3992126-minister-smetanin-ukraines-defense-industry-potential-expands-to-35b-in-2024.html?utm>
4. Поточна ситуація в Україні: комплексний огляд безпеки, відновлення та економічних перспектив (вересень 2025 року). BDO Україна. URL: <https://surl.li/rlykcw>
5. ЗУ «Про внесення змін до Закону України «Про фінансові механізми стимулювання експортної діяльності» щодо страхування інвестицій в Україні від воєнних ризиків. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3497-20#Text>

## УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

У тезах розглянуто сучасні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах євроінтеграції, узагальнено системні бар'єри розвитку інноваційної активності в Україні, включно з інституційними, фінансовими та організаційними дисфункціями. Окрему увагу приділено регіональним особливостям інноваційного середовища Закарпатської області, де окреслено специфічні чинники, що стримують розвиток інноваційного підприємництва. Обґрунтовано необхідність гармонізації державної інноваційної політики зі стандартами ЄС, формування кластерних ініціатив та інноваційних екосистем.

Процеси євроінтеграції формують нову конкурентну архітектуру економічного простору, у межах якої українські підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі до вимог ЄС, орієнтованих на високу інноваційність, технологічність та стійкість розвитку. У цих умовах управління інноваційним потенціалом стає ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи їхню здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації відповідно до європейських стандартів [1].

Інноваційний потенціал підприємства, відповідно до класичних та сучасних наукових концепцій, охоплює структуру матеріальних, кадрових, інтелектуальних та організаційних ресурсів, які забезпечують створення нових знань, технологій та продуктів [2]. В умовах євроінтеграції зростає значення таких факторів, як гармонізація регуляторного поля, цифровізація виробництва і бізнес-процесів, участь у міжнародних дослідницьких проєктах та доступ до фінансових інструментів ЄС (Horizon Europe, COSME) [3].

Водночас розвиток інноваційної активності підприємств стримується низкою системних бар'єрів, що зберігаються протягом тривалого періоду. В Україні й досі відсутня цілісна науково-методологічна база для формування ефективної науково-технологічної сфери; державна інноваційна політика здійснюється фрагментарно та без чіткої довгострокової стратегії; інституційний механізм управління інноваціями характеризується галузевою роз'єднаністю та недостатньою координацією суб'єктів інноваційної діяльності [4; 5].

Серед ключових проблем варто виокремити:

– відсутність системності державних заходів, які мали б забезпечувати реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки;

– відсутність дієво сформульованих науково-технологічних пріоритетів, що не дозволяє сфокусувати ресурси на перспективних напрямках розвитку;

– недостатність фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок, що значно відстає від стандартів ЄС;

– низька інвестиційна привабливість інноваційної сфери, яка не створює стимулів для участі іноземного й національного капіталу у високотехнологічних проєктах;

– недостатня координація між наукою, бізнесом та державою, що стримує формування інноваційних кластерів та технологічних парків.

У сукупності ці фактори істотно знижують результативність управління інноваційним потенціалом підприємств та ускладнюють їхню інтеграцію в європейські інноваційні екосистеми.

Поряд із загальнодержавними проблемами, інноваційна діяльність у регіонах України має специфічні бар'єри. Враховуючи регіональні особливості інноваційного середовища Закарпатської області, необхідно окреслити специфічні чинники, що стримують інноваційний розвиток підприємств. Дослідження інноваційного середовища Закарпатської області дозволило виокремити наступні проблеми:

– відсутність стратегічного управління інноваційним підприємництвом, що не дає змоги формувати довгострокові програми розвитку;

– відтік інтелектуальної молоді до країн ЄС, зумовлений географічною близькістю кордону, що формує дефіцит кваліфікованих кадрів;

– низька інноваційна культура підприємництва, відсутність усвідомлення необхідності інноваційної активності як ключової умови конкурентоспроможності;

– недостатній розвиток інноваційних кластерів, попри те що саме кластерна модель є базовою для інноваційної політики ЄС;

– ігнорування можливостей креативних індустрій та центрів інноваційного розвитку, потенціал яких у регіоні реалізований лише частково.

Розв'язання зазначених проблем потребує синхронізації державної, регіональної та корпоративної політики, стимулювання кластерних ініціатив, розвитку інноваційної інфраструктури та впровадження європейських підходів до управління інноваціями.

## Література

1. Друкер П. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : HarperBusiness, 2014.

2. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку*. Київ : Основи, 2011.
3. European Commission. *Horizon Europe Programme Guide*. Brussels, 2023.
4. Підоричева І. Ю. Теоретичне осмислення процесів розвитку інтеграції в ЄС і співпраці його країн-членів у сфері досліджень та інновацій. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 50–73.
5. Пенькова О. Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 96–99.

Ш. Г. НАССЕР

Хмельницький національний університет

## **ПРІОРИТЕТНІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Стратегію інноваційного розвитку господарюючого суб'єкта можна визначити як низку запланованих до реалізації заходів та планів в напрямі виробництва нових видів виробів, використання новітніх технологій, управлінсько-організаційних змін з метою підвищення конкурентоздатності, розширення ринків збуту продукції, покращення фінансових показників тощо. Інноваційна стратегія кожного підприємства містить визначену сукупність цілей розвитку та передбачає послідовне виконання комплексу заходів щодо покращення усіх сфер господарювання.

Стратегії інноваційного розвитку підприємства поділяються на безперервні і розривні. Безперервні стратегії, у свою чергу, підрозділяються на інноваційні, стратегії інноваційних розробок і проміжні. Визначальними для інноваційного процесу є такі стратегічні рішення як: вибір ринку або ринкового сегмента; затвердження використуваної технології; вибір товарної групи, яка буде вироблятися на підприємстві; рішення стосовно кооперації в розробках, виробництві і збуті; встановлення обсягу і швидкості процесу оновлення товарів. На практиці, на підприємстві можливі і прямо протилежні тенденції, тобто інновації можуть зробити вирішальний вплив на стратегічну спрямованість політики підприємства [1, с. 119].

В сучасних умовах ведення бізнесу для промислових підприємств вагоме значення має впровадження інновацій, зокрема підвищення ефективності інноваційної діяльності з метою зростання прибутковості та конкурентоздатності продукції. У повоєнний період,

забезпечення інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів вимагає перегляду та удосконалення підходів до стратегічного управління як основи досягнення поточних та довготермінових планів. Кожне підприємство, функціонуючи в зовнішньому середовищі, зацікавлене в пошуку адаптаційного інструментарію до впливу зовнішніх факторів та ризику. Вчасне реагування на зміни умов господарювання вимагає визначення чітких стратегічних напрямів, зокрема і в розвитку інноваційної діяльності.

На сьогодні, існує чимала кількість інноваційних стратегій, які можуть бути використані промисловими підприємствами в залежності від їх фінансового становища, ресурсно-трудового забезпечення та інших базових параметрів функціонування. В загальному, інноваційні стратегії суб'єктів поділяються на активні та пасивні (захисна чи оборонна). Розрізняють такі види інноваційних стратегій промислових підприємств як – залежно від:

- життєвого циклу продукції: імітаційна, захисна, наступальна, комбінована;
- стану життєвого циклу господарюючого суб'єкта: впровадження нововведень, проведення НДДКР, розширення виробництва існуючих інноваційних виробів;
- рівня управління: пасивна, наступальна, стагнаційна стратегії;
- характеру планування та прогнозування: корпоративна, функціональна, операційна;
- цілеспрямованості суб'єкта та його організаційної структури: адаптивна, інтерпретуюча, лінійна [2, с. 34–35].

Як комплексний план, стратегія інноваційного розвитку характеризує специфіку інноваційно-інвестиційної діяльності, стратегічні орієнтири та цілеспрямованість підприємства. Інноваційні стратегії вітчизняних підприємств повинні формуватися на основі:

- поглиблених діагностичних досліджень суб'єкта в динаміці;
- аналітичних параметрів ведення бізнесу (основних фінансових показників);
- даних оцінки фінансово-економічного, інноваційного, інвестиційного потенціалу суб'єкта господарювання;
- даних оцінки екзогенних та ендогенних факторів впливу на інвестиційно-інноваційну діяльність та, в цілому, на ведення бізнесу;
- поглиблених маркетингових досліджень тощо.

Базовими засадами, що зумовлюють ідеологію сучасного стратегічного управління виробничо-ринковою діяльністю, є принципи системного підходу. Системний підхід розглядає соціально-економічні об'єкти як цілісні сукупності складових, що перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності. Його обставина формує основний принцип

системного підходу – принцип первинності цілого, у якому спільно функціонують структурні компоненти [3, с. 212]. Саме інноваційний потенціал має стати рушієм економічного зростання та сприяти розвитку усіх сфер економіки, зокрема промисловості. Україна має ряд конкурентних переваг (ємність ринку, здатність до інновацій, наявність освічених кадрів, наукових шкіл), які дають змогу їй успішно виробляти інтелектуальні продукти, найвигідніші з яких інновації передусім (але не тільки) науково-технічного характеру. Основою української інноваційної конкурентоспроможності у повоєнний період має стати людський капітал, а також знання і результати наукових досліджень. Їх ефективна реалізація в Україні з можливістю виходу на світові ринки сприятиме розвитку економіки країни [4].

До основних переваг впровадження стратегії інноваційного розвитку на промислових підприємства у повоєнний період належать:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства на зовнішніх та внутрішньому ринках;
- модернізація виробництва, за рахунок чого в подальшому активізація розвитку підприємства у довгостроковій перспективі;
- за рахунок раціонального використання ресурсної спроможності підприємства, збільшується ефективність його діяльності, що дозволяє більш гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища [5, с. 219].

## Література

1. Македон В. В., Валіков В. П., Федьора С. С. Удосконалення управління промисловими підприємствами на основі стратегій інноваційного розвитку. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2019. № 1 (26). С. 108–123.
2. Єпіфанова І. Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 13. С. 33–39.
3. Здольник В. В. Формування стратегій інноваційної діяльності промислових підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 11. С. 210–214.
4. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 16 (32). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/565/478>.
5. Іванова Н. В., Кривко Д. А. Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 211–223.

## **ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується зростаючою складністю економічних, технологічних та екологічних викликів, які суттєво змінюють умови функціонування аграрних підприємств. Посилення глобальної конкуренції, нестабільність ринків продовольства, кліматичні зміни, трансформація споживчих запитів і необхідність забезпечення продовольчої безпеки формують нову парадигму розвитку аграрного виробництва. У цих умовах традиційні підходи до ведення агробізнесу втрачають ефективність, що зумовлює об'єктивну потребу в інноваційній трансформації аграрних підприємств.

Інноваційна трансформація в аграрній сфері не зводиться виключно до впровадження нових технологій або модернізації виробничого обладнання. Вона охоплює глибокі зміни у системах управління, організації виробничих процесів, використанні ресурсів, формуванні людського капіталу та взаємодії з ринковим середовищем. Йдеться про перехід від екстенсивних і ресурсомістких моделей господарювання до інноваційно-орієнтованих, адаптивних та екологічно збалансованих моделей розвитку, здатних забезпечити довгострокову стійкість аграрних підприємств. Особливого значення інноваційна трансформація набуває в контексті сталого розвитку, який передбачає гармонізацію економічних результатів із соціальними та екологічними пріоритетами. Для аграрних підприємств це означає необхідність поєднання зростання продуктивності з раціональним використанням природних ресурсів, збереженням ґрунтової родючості, зниженням негативного впливу на довкілля та підвищенням якості життя сільського населення. Інновації в цьому процесі виступають не лише інструментом підвищення ефективності, а й ключовим чинником формування відповідального та стійкого аграрного виробництва.

Спираючись на існуючі теоретичні джерела [1–7] сформуємо авторське визначення поняття «інноваційна трансформація». Так під інноваційною трансформацією надалі будемо розуміти цілеспрямований, системний і динамічний процес глибинних змін у діяльності суб'єкта господарювання, що ґрунтується на створенні, впровадженні та дифузії інновацій і охоплює технологічні, організаційні, управлінські та соціально-економічні аспекти, забезпечуючи формування нової моделі розвитку, підвищення конкурентоспроможності і досягнення довгострокової стійкості в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Покажемо особливості інноваційної трансформації в таблиці 1.

Таблиця 1

**Особливості інноваційної трансформації**

Ознака	Зміст особливості	Прояв у діяльності підприємства
Системність	Інноваційна трансформація охоплює всі ключові підсистеми підприємства, а не окремі елементи	Узгоджені зміни у виробництві, управлінні, фінансах, кадрах та взаємодії з ринком
Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгострокові цілі розвитку та формування сталих конкурентних переваг	Інтеграція інновацій у стратегію розвитку підприємства
Безперервність	Процес інноваційних змін має постійний, еволюційний характер	Регулярне оновлення технологій, управлінських рішень і бізнес-процесів
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Гнучке коригування виробничих і управлінських моделей
Комплексність інновацій	Поєднання технологічних, організаційних, управлінських і соціальних інновацій	Паралельне впровадження нових технологій і сучасних методів управління
Орієнтація на знання	Ключова роль людського та інтелектуального капіталу	Інвестування у навчання персоналу та розвиток компетентностей
Цифрова складова	Використання цифрових технологій як каталізатора трансформації	Впровадження цифрових платформ, аналітики, автоматизації
Інституційна обумовленість	Залежність від регуляторного середовища та інноваційної інфраструктури	Співпраця з науковими установами, інноваційними кластерами
Ризико-орієнтованість	Підвищений рівень невизначеності та інвестиційних ризиків	Застосування інструментів управління інноваційними ризиками
Спрямованість на сталий розвиток	Узгодження економічних, соціальних і екологічних цілей	Підвищення ресурсоефективності та екологічної відповідальності

*Джерело: сформовано на основі [1–7]*

Подана таблиця демонструє, що інноваційна трансформація є багатовимірним процесом, який виходить за межі технологічного оновлення та передбачає глибинні зміни у стратегічному управлінні, організаційній культурі та використанні інтелектуального потенціалу підприємства. Саме системність, безперервність і орієнтація на сталий розвиток визначають її ключову роль у формуванні конкурентоспроможних і стійких моделей господарювання.

Представимо особливості інноваційної трансформації аграрних підприємств в таблиці 2.

Таблиця 2

**Особливості інноваційної трансформації аграрних підприємств**

Ознака	Сутнісна характеристика	Специфіка прояву в аграрних підприємствах
1	2	3
Галузева обумовленість	Інноваційна трансформація визначається біологічними та природно-кліматичними чинниками	Залежність від сезонності, погодних умов, ґрунтово-кліматичних зон
Системний характер	Охоплення виробничих, управлінських і ресурсних підсистем	Узгодження технологій вирощування, логістики, збуту та управління
Ресурсна спрямованість	Орієнтація на раціональне використання земельних, водних і біологічних ресурсів	Впровадження ресурсозбеігаючих і ґрунтозахисних технологій
Технологічна багатовекторність	Поєднання традиційних і високотехнологічних інновацій	Використання точного землеробства, агродронів, smart-техніки
Цифрова інтеграція	Застосування цифрових рішень для підвищення ефективності управління	GPS-моніторинг, аграрні платформи, аналітика даних урожайності
Інноваційність біологічних процесів	Вплив інновацій на живі біологічні системи	Нові сорти, гібриди, біотехнології, селекційні інновації
Інвестиційна чутливість	Залежність від доступу до фінансових ресурсів	Висока капіталомісткість техніко-технологічних інновацій
Ризико-орієнтованість	Підвищений рівень виробничих та ринкових ризиків	Вплив кліматичних ризиків, коливання цін, страхування врожаю
Інституційна залежність	Вплив державної політики і регуляторного середовища	Дотації, податкові стимули, програми підтримки аграріїв

Продовження таблиці 2

1	2	3
Соціальна спрямованість	Вплив на зайнятість і розвиток сільських територій	Підвищення якості життя в сільській місцевості
Екологічна орієнтація	Поєднання інновацій з принципами сталого розвитку	Зменшення екологічного навантаження, органічне виробництво
Кадрова залежність	Значення професійних компетентностей персоналу	Потреба у фахівцях із цифрових та агротехнологій

*Джерело: сформовано на основі [1–7]*

Представлені особливості свідчать, що інноваційна трансформація аграрних підприємств має комплексний і багаторівневий характер, поєднуючи технологічні, організаційні, екологічні та соціальні зміни. Її успішна реалізація потребує врахування природно-кліматичних умов, інституційного середовища та інвестиційних можливостей, що в сукупності формує основу для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку аграрного сектору.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що інноваційна трансформація аграрних підприємств має виразну галузеву специфіку, зумовлену поєднанням економічних, природно-кліматичних, технологічних та соціальних чинників. На відміну від інших секторів економіки, інноваційні зміни в аграрній сфері тісно пов'язані з біологічними процесами, сезонністю виробництва та високим рівнем виробничих ризиків, що потребує особливих підходів до планування та управління інноваціями.

Визначальною особливістю інноваційної трансформації аграрних підприємств є її системний характер, який передбачає одночасне оновлення технологічної бази, управлінських практик, ресурсного забезпечення та організаційних структур. Впровадження інновацій у виробничі процеси супроводжується змінами в системах управління, логістики, фінансового планування та взаємодії з ринковим середовищем, що забезпечує комплексний ефект від трансформаційних перетворень.

Суттєву роль у процесі інноваційної трансформації відіграє цифровізація аграрної діяльності, яка виступає каталізатором підвищення ефективності використання ресурсів, точності управлінських рішень та адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища. Водночас цифрові інновації в аграрній сфері вимагають наявності відповідних компетентностей персоналу та доступу до сучасної інфраструктури.

Окремою особливістю інноваційної трансформації аграрних підприємств є її орієнтація на принципи сталого розвитку, що передбачає поєднання економічної результативності з екологічною відповідальністю та соціальною значущістю. Інновації сприяють зниженню негативного впливу на довкілля, раціоналізації використання природних ресурсів і підвищенню якості життя сільського населення.

Таким чином, інноваційна трансформація аграрних підприємств виступає складним, багаторівневим процесом, успішність якого визначається здатністю підприємств інтегрувати інноваційні рішення у свою стратегію розвитку з урахуванням галузевої специфіки та зовнішніх обмежень. Саме комплексний і адаптивний характер інноваційних змін формує основу для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості.

## Література

1. Botta A., Cavallone P., Baglieri L., Colucci G., Tagliavini L., & Quaglia G. (2022, July 5). A Review of Robots, Perception, and Tasks in Precision Agriculture. *Applied Mechanics*, no. 3 (3), pp. 830–854. DOI: <https://doi.org/10.3390/applmech3030049>

2. Korchak A., Tkachyk F., Shuliuk B., Petrushka O. Information and Analytical Support for Taxation of Agricultural Enterprises in the Context of Digitalization of the Economy. *Proceedings of the 13th IEEE International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications (September 4–6, 2025)*. Gliwice, Poland. 2025. P. 1042–1049, URL: <https://ieeexplore.ieee.org/xpl/conhome/10348627/proceeding>

3. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., & Blyzniuk O. (2023). Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Innovations in scientific, technical and social ecosystems*, no. 6, pp. 24–45. DOI: <https://doi.org/10.56378/MOZS2023180>

4. Mohd J. et al. (2022). Enhancing smart farming through the applications of Agriculture 4.0 technologies. *International Journal of Intelligent Networks*, no. 3, pp. 150–164. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijin.2022.09.004>

5. Ptashchenko O., Tkachyk F., Shuliuk B., Krysovaty I., Korsunova K. The role of digital influence in the transformation of human capital in the agrosphere. *Proceedings of the Second International Conference of Young Scientists on Artificial Intelligence for Sustainable Development (May 8-9, 2025)*. Ternopil, Ukraine. 2025. P. 272–280, URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3974/short10.pdf>

6. Senyk I., Borysiak O., Semenenko Y., Pryshliak K., Petrukha N., Pavlova O. Assessment of the potential and forecasting of carbon sequestration by agricultural crops using artificial intelligence. Joint Proceedings of the Workshops "AI for Environmental and Social Sustainability Workshop" and "AI and Interdisciplinary Innovations for Sustainable Development" (YAISD-WS 2025) co-located with Second International Conference of Young Scientists on Artificial Intelligence for Sustainable Development (YAISD 2025). URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3974/paper04.pdf>

7. Заїка, С., Грідін, О., & Заїка, О. (2023). Інновації в сталому розвитку аграрного виробництва: тенденції, проблеми, перспективи. Економіка та суспільство, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69>

Н. П. ТАНАСІЄНКО, К. Д. СЕМЕНЮК, В. В. П'ЯТНИЧКА  
Хмельницький національний університет

## **ІННОВАЦІЙНА ПАРАДИГМА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ ТА РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

Історія економічного розвитку України характеризується чергуванням трансформаційних етапів, кризових явищ та періодів структурних реформ. Однак саме повномасштабна війна стала чинником, який остаточно засвідчив необхідність фундаментального оновлення національної моделі розвитку. У контексті майбутньої повоєнної відбудови важливо зазначити, що відновлення не може обмежуватися поверненням до довоєнних показників. Натомість ключовими детермінантами економічного зростання мають стати інновації, технологічна модернізація та формування сучасних економічних механізмів.

Наслідки збройної агресії спричинили суттєві економічні та соціальні втрати. За оцінками міжнародних інституцій, прямі збитки України у 2022 р. перевищили 152 млрд дол. США, а загальна потреба у відновленні станом на 2023 р. була визначена на рівні 486 млрд дол. з періодом у найближче десятиліття. Оновлені розрахунки 2025 р. засвідчили подальше зростання вартості відбудови – до 524 млрд дол. США [1]. Такі масштабні фінансові потреби не лише підтверджують складність і багатовимірність відновлювального процесу, але й відкривають унікальне вікно можливостей для структурної модернізації, розвитку високотехнологічних секторів і формування стійкої, інноваційно-орієнтованої економіки.

Макроекономічні показники переконливо демонструють масштаб впливу війни на національну економіку. У 2022 році реальний ВВП скоротився на 11,41 %, що стало найглибшим падінням за весь період незалежності України. У номінальному вимірі обсяг ВВП зменшився з 5459574 млн грн у 2021 році до 5191028 млн грн. – у 2022 р. Уже у 2023 році економічна динаміка перейшла у фазу відновлення: відбулося зростання реального ВВП на рівні 42,74 % порівняно з попереднім роком. В 2024 році продовжилося зростання реального ВВП на рівні 23,61 % порівняно з 2023 роком [2].

Водночас відновлювальні процеси відбуваються в умовах обмеженої конкурентоспроможності, триваючого руйнування інфраструктури та потреби адаптації до нових посткризових структурних реалій

Ще одним критичним викликом залишаються інфляційні коливання та дефіцит інвестиційних ресурсів. У 2022 році інфляція сягнула 26,6 %, у 2023 році знизилася до 5,1 %, в 2024 році зросла до 12,0 %, в 2025 році скоротилася до 7,3 %, що створює додаткові бар'єри для капіталовкладень та ускладнює довгострокове економічне планування [3].

Обсяг інвестицій в основний капітал у 2022 році скоротився на 39,2 % [4]. Водночас спостерігається позитивна тенденція у сфері технологічних інвестицій: у 2024 році українські технологічні компанії залучили 209 мільйонів доларів інвестицій [5]. Це свідчить про формування інноваційної траєкторії відновлення, що стає дедалі більш визначальною для оновлення національної економіки.

Інноваційна парадигма розвитку передбачає глибоку структурну трансформацію ключових галузей національної економіки. Її концептуальне ядро полягає у переході від моделі відновлення «як було» до моделі створення економіки майбутнього, орієнтованої на стійкість, технологічність та глобальну конкурентоспроможність. Такий підхід означає поступовий відхід від залежності від сировинних ресурсів чи централізованих інфраструктур на користь розвитку високо-технологічних рішень, людського капіталу та цифрової економіки.

Важливим елементом цієї трансформації є цифровізація державного управління. Одним із найяскравіших прикладів стала еко-система державних цифрових сервісів «Дія», яка забезпечила безперервність адміністративних послуг для громадян і бізнесу навіть в умовах воєнного стану. Платформа стала інструментом дерегуляції, підвищення прозорості та оптимізації управлінських процесів. За офіційними даними, у 2024 році кількість користувачів «Дії» перевищила 21 млн осіб, а через цифрові сервіси було подано понад 30 млн адміністративних запитів, що формує інституційне підґрунтя для подальшого розвитку GovTech-сектору в повоєнний період [6].

Невід'ємною складовою інноваційної відбудови є зміцнення технологічного бізнес-середовища. Упродовж 2022–2024 років понад 800 підприємств було релоковано до більш безпечних регіонів країни. Це переміщення має не лише логістичний чи демографічний характер, а й свідчить про структурну адаптацію економіки, що сприяє переорієнтації частини виробничих потужностей у напрям цифрових технологій та R&D.

Особливо динамічним є розвиток оборонно-інноваційного та dual-use бізнесу. Символом цієї тенденції стала діяльність українських виробників безпілотних систем, військових технологій, навігаційних рішень та засобів кіберзахисту, що відіграють провідну роль у формуванні високотехнологічного сегмента економіки.

Енергетичний сектор України потребує окремого комплексного аналізу, оскільки саме він зазнав одних із наймасштабніших втрат унаслідок воєнних дій. За наявними оцінками, країна втратила близько 40 % енергогенерувальних потужностей через системні обстріли та руйнування критичної інфраструктури. Якщо у 2021 році частка відновлюваної енергетики в загальному обсязі електрогенерації становила 8 %, то у 2024 році цей показник зріс до 13,4 %. Крім того, кількість проєктів модульної газової генерації збільшилася у шість разів, що свідчить про кардинальну зміну підходів до енергетичного забезпечення [7].

Таким чином, енергетичне відновлення здійснюється в новій парадигмі – не шляхом відтворення великих централізованих теплових електростанцій, а через розвиток модульних, децентралізованих і локальних систем генерації. Така модель значно знижує вразливість бізнесу та домогосподарств, забезпечує гнучкість та підвищує стійкість енергосистеми в умовах воєнних і поствоєнних ризиків.

Важливою складовою енергетичної та цифрової модернізації є залучення міжнародної підтримки. У 2023–2025 роках найбільші внески у відновлення та інноваційне оновлення української інфраструктури здійснили: Європейський Союз, Агентство США з міжнародного розвитку, Японське агентство міжнародного співробітництва, Міжнародний валютний фонд.

Міжнародні партнери дедалі більше переорієнтовують допомогу не на короткострокові компенсаційні заходи, а на структурні інноваційні зміни, що створюють умови для довгострокової конкурентоспроможності української економіки.

Переорієнтація міжнародної підтримки на інноваційні рішення означає готовність партнерів інвестувати у модернізацію економіч-

ної структури. У результаті інноваційна модель відновлення постає як ключовий напрям створення нових драйверів зростання. Найбільш перспективними секторами для розвитку в середньостроковій перспективі визначаються:

- штучний інтелект та аналітика даних;
- кібербезпека та цифрові технології;
- фінансові технології та цифровий банкінг;
- інновації в аграрному секторі;
- технологічні рішення в енергетиці;
- цифрові державні сервіси.

Війна суттєво прискорила розвиток ІТ-сектору як важливої складової ВВП: частка ІТ-сектора у ВВП в 2024 році оцінюється орієнтовно у 4,4 % [8]. Крім того, Україна у 2024 році увійшла до числа світових лідерів за темпами розробки R&D-моделей безпілотних систем, створивши понад 3500 моделей БПЛА різного призначення для військового застосування та цивільних потреб. Це формує потужний dual-use кластер, орієнтований на глобальні технологічні ринки.

Повоєнна відбудова економіки України має історичне значення: йдеться не про реконструкцію довоєнних структур, а про формування нової економічної моделі, у центрі якої – інновації, технологічна модернізація та стійкість. Технологічні інвестиції, розвиток децентралізованої енергетики, цифровізація державних послуг та зміцнення R&D-орієнтованого бізнесу створюють можливість побудувати економіку, що буде міцнішою, гнучкішою й більш конкурентоспроможною, ніж до війни.

Україна й надалі постане перед викликами: інфляційним тиском, конкуренцією за кваліфіковані кадри, дефіцитом інвестиційних ресурсів, логістичними обмеженнями. Однак саме перехід до інноваційної моделі розвитку є стратегічно єдиним шляхом до сталого економічного відновлення та інтеграції у глобальні технологічні ланцюги.

## Література

1. Оновлена оцінка потреб України на відновлення та відбудову. World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>
2. Мінфін. ВВП України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
3. Мінфін. Індекс інфляції в Україні. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>

4. Обсяг капітальних інвестицій в економіку України скоротився на 39,2%. Фінклуб. URL: <https://finclub.net/news/obsiah-kapitalnykh-investytsii-v-ekonomiku-ukrainy-torik-skorotyvsia-na-39-2protsent.html>

5. У 2023 році українські технологічні компанії залучили 209 мільйонів доларів інвестицій. Аналітичне дослідження DealBook of Ukraine 2024. URL: <https://en.ain.ua/2024/07/05/ukrainian-tech-investments-/2023-dealbook-2024-study/>

6. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>

7. НЕК «Укренерго». URL: <https://ua.energy>

8. Українська техгалузь на третій рік війни: результати IT Research Ukraine 2024. URL: <https://itcluster.lviv.ua/ukrayinska-tehgaluz-na-tretij-rik-vijny-rezultaty-it-research-ukraine-2024-stijkist-yak-nova-realnist/>

## **Секція 7**

### **Бізнес-моделі підприємництва в умовах діджиталізації**

---

О. А. БАХАРЕВ

Одеський національний морський університет

#### **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ СТВОРЕННЯ ЦЕНТРІВ ФІНАНСОВОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЯХ**

Транспортно-експедиторська діяльність та її послуги є невід'ємною частиною підприємницької та зовнішньоекономічної діяльності, транспортних перевезень і логістики.

Успішний розвиток і становлення ринкових механізмів значною мірою залежить від динамічного розвитку транспортної галузі, метою якої є створення сприятливих умов для функціонування всіх інших галузей економіки країни, виступаючи в ролі інфраструктурного обслуговування. Від побудови транспортно-експедиторських систем залежить рівень ефективності торгівлі товарами і транспортними послугами, контроль над фінансовими потоками тощо.

Одним з ефективних методів управління в умовах ринкових відносин, перевірених світовою практикою, є управління через центри відповідальності. Така форма управління в різних варіантах використовується практично всіма великими і середніми компаніями, а останнім часом, завдяки своїй простоті і ефективності, стала популярною в малому бізнесі, де тиск ринку призвів до необхідності підвищення точності і ефективності прийняття рішень.

Оптимізація діяльності транспортно-експедиторської компанії за допомогою центрів відповідальності дозволяє значно підвищити ефективність управління, поліпшити контроль витрат і доходів, підвищити якість обслуговування клієнтів.

Центри фінансової відповідальності (ЦФВ) – це організаційні одиниці компанії, які відповідають за певні аспекти фінансової діяльності. Залежно від типу бізнесу та структури компанії ЦФВ можуть

відрізнитися, але загалом їх можна класифікувати на чотири основні типи: центри доходів, центри витрат, центри прибутку та інвестиційні центри [1].

На практиці процес впровадження системи можна розділити на етапи:

1. Визначення центрів відповідальності. Для транспортно-експедиторської компанії доцільно виділити кілька ключових центрів відповідальності:

Центри доходів: відділи продажів і маркетингу, відповідальні за залучення клієнтів і отримання доходів.

Центри витрат: логістичні одиниці, складські комплекси, транспортні одиниці, служби підтримки, які контролюють вартість транспортування та зберігання товарів.

Центри прибутку: окремі бізнес-одиниці, філії, що відповідають за прибуток, збалансування доходів і витрат.

Інвестиційні центри: підрозділи, відповідальні за інвестиції в нові технології, обладнання та інфраструктуру.

2. Розробка системи обліку і контролю. Необхідно впровадити систему управлінського обліку, яка буде враховувати характеристики кожного ЦФВ:

Бюджетування: бюджетування кожного ЦФВ та контроль за їх виконанням.

Калькуляція собівартості: визначення вартості послуг для кожного ЦФВ на основі змінних і постійних витрат.

Аналіз відхилень: регулярно порівнюйте планові та фактичні показники з метою виявлення та усунення відхилень.

3. Впровадження системи директ-костингу. Система прямої калькуляції, яка ділить витрати на змінні і фіксовані, дозволяє більш точно оцінити рентабельність кожного ЦФВ:

Змінні витрати: витрати, які варіюються залежно від обсягу транспорту (паливо, гонорари водіям, витрати на ремонт і технічне обслуговування).

Постійні витрати: витрати, які залишаються незмінними незалежно від обсягів перевезень (оренда приміщення, амортизація обладнання) [2].

4. Автоматизація процесів. Використання сучасних інформаційних систем (ERP, WMS, TMS) дозволяє автоматизувати облік і звітність.

5. Мотивація та заохочення персоналу. Розробка системи мотивації співробітників кожного ЦФВ, заснованої на досягненні ключових показників ефективності (KPI), сприяє підвищенню їх продуктивності та відповідальності.

### Переваги створення ЦФВ:

- покращене управління витратами за рахунок поділу витрат за центрами відповідальності, що дозволяє більш точно контролювати та управляти витратами шляхом виявлення та усунення непотрібних або неефективних витрат;

- підвищення відповідальності та мотивації, коли керівники кожного ЦФВ відповідають за свої бюджети та результати, що стимулює більш відповідальне ставлення до управління ресурсами та мотивацію для досягнення кращих результатів;

- точний аналіз і планування на основі поділу фінансових показників ЦФВ дозволяє проводити більш точний аналіз діяльності та планування на основі детальних даних, що покращує процес прийняття рішень.

- гнучкість в управлінні, що дозволяє швидко адаптуватися до змін в бізнес-середовищі, так як кожен підрозділ може оперативнo реагувати на внутрішні і зовнішні виклики;

- оптимізація ресурсів дозволяє більш точно розподіляти ресурси, одночасно знижуючи витрати за рахунок детального контролю та аналізу.

До проблемних питань реалізації системи розподілу компанії на ЦФВ можна віднести такі фактори:

- складність впровадження та управління центрами, що вимагає значних зусиль і ресурсів, включаючи розробку методик, навчання персоналу, налаштування інформаційних систем. Це може бути особливо складним завданням для великих і багаторівневих організацій;

- ризик децентралізації може призвести до проблем узгодженості між різними ЦФВ та зниження ефективності, що посилить розбіжності в управлінні;

- потенційне дублювання функцій і завдань, які можуть виникнути між різними ЦФВ, що призводить до збільшення витрат і зниження ефективності;

- поділ на ЦФВ може призвести до конфлікту інтересів між керівниками різних центрів, особливо якщо їх цілі та завдання не повністю збігаються із загальними цілями компанії;

- необхідний постійний моніторинг і контроль за діяльністю кожного ЦФВ, що вимагає додаткових ресурсів і може збільшити навантаження на управлінський персонал.

Таким чином, центри фінансової відповідальності є потужним інструментом для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами компанії. Вони сприяють кращому контролю витрат, підвищенню відповідальності та мотивації співробітників, а також більш точному аналізу та плануванню. Однак впровадження та управління

системою ЦФВ потребує значних зусиль та ресурсів, а також може призвести до певних труднощів та ризиків.

Грамотне використання ЦФВ з урахуванням всіх їх особливостей і можливих проблем дозволить транспортно-експедиторським компаніям досягти значних поліпшень в управлінні своїми ресурсами і підвищити загальну ефективність бізнесу.

### **Література**

1. Kenneth A. Merchant, Wim A. Van der Stede. Management Control Systems. Performance Measurement, Evaluation and Incentives, Second Edition. Pearson Education Limited, 2007. 274 p.

2. Anthony, R., Govindarajan, V. Management Control Systems. Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007.

А. О. ЛАБІН

Одеський національний морський університет

## **СИСТЕМНА ОПТИМІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ХОЛДІНГУ**

Процес глобалізації світової економіки супроводжується додатковими витратами і погрозами для економік окремих країн, тому оптимізація процесів розвитку різноманітних форм підприємницької діяльності потребує використання системного підходу на основі критеріїв прибутковості, фінансової стійкості та стратегічного розвитку.

Серед основних форм прояву глобалізації на морському транспорті варто виділити, насамперед:

- розвиток міжнародних транспортних коридорів;
- концентрацію торгового флоту й об'єднання судноплавних компаній;
- посилення уваги транспортних підприємств до реалізації принципів стійкого розвитку у довгостроковій перспективі.

Процес концентрації та об'єднання охоплює не лише судноплавні компанії, але й інші підприємства та організації морського транспорту. Все частіше з'являються морські холдинги, які поєднують різноманітні компанії, від логістичних до суднобудівних та підприємств сервісної діяльності.

Відповідно до Закону України від 15.03.2006 № 3528-IV «Про холдингові компанії в Україні», «холдингова компанія – акціонерне

товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств» [1].

Основною перевагою холдингу є централізація фінансово-економічного управління ланками пов'язаних підприємств, що дозволяє акумулювати необхідні інвестиції та знизити їх ризикованість, економити на трансакційних витратах [2]. Така форма об'єднання активів надає ряд можливостей для здійснення фінансової та податкової оптимізації. Серед переваг такої форми організації підприємницької діяльності можна також виділити наступні:

- у холдинговій компанії створюється єдиний центр, що розробляє та реалізує основні стратегії у рамках усіх дочірніх компаній;
- єдина фінансова й податкова політика дозволяє маневрувати грошовими ресурсами й інвестиціями;
- галузева й географічна диверсифікованість активів знижує загальний ризик діяльності холдингу;
- мінімізація негативного впливу конкуренції, оскільки учасники холдингу як правило, не допускають взаємної конкуренції на одному і тому ж ринку;
- зниження виробничих витрат за рахунок вертикальної інтеграції та створення замкнутих технологічних ланцюжків;
- зниження трансакційних витрат за рахунок горизонтальної інтеграції та використання єдиної інфраструктури (транспортної, логістичної, банківської та ін.);
- можливість залучення кваліфікованого персоналу (управлінського, наукового, виробничого та ін.), широкі перспективи для ротации кадрів, їхнього навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації, створення стимулів професійного росту.

Як свідчить світова практика, основна мета створення холдингових компаній – оптимізація структур управління та підвищення ефективності економічної діяльності усіх підприємств, що входять у структуру холдингу. Однак, незважаючи на значні переваги холдингових структур, вони мають й певні недоліки:

- поява додаткової вертикальної структури, що збільшує кількість проміжних ланок та потребує додаткового контролю над підприємствами;
- обмеження конкуренції, що призводить до зловживання домінуючим становищем на ринку;
- втрата самостійності дочірніми компаніями, що входять до складу холдингу, неможливість ними самостійно обирати довгострокові стратегії, що призводить іноді до зниження ефективності їх діяльності;

– відсутність конкуренції всередині холдингу може призводити до підтримання нерентабельних підприємств, що знижує економічну ефективність об'єднання в цілому;

– можливість зловживань з боку найманих менеджерів, які не завжди зацікавлені в розвитку окремих підприємств холдингу.

Еволюція розвитку холдингів в різних країнах світу свідчить, що інтегровані структури сформувалися повсюдно, незважаючи на істотні регіональні відмінності в умовах господарювання та мотивацій до об'єднання, їм належить істотна питома вага у економіці та впровадженні сучасних технологій і «ноу-хау».

Синергетичний ефект об'єднання різних організацій у холдинг полягає в тому, що переваги від об'єднання досягаються не за допомогою арифметичного додавання, а синтезом можливостей усіх організацій, що входять в структуру холдингу.

Розвиток холдингів та їх поява в морській галузі потребують системного аналізу їх діяльності, виділення основних проблем та перспектив розвитку. Впровадження процесів оптимізації діяльності холдингу повинно бути засновано на сучасних тенденціях інноваційного розвитку підприємств.

## Література

1. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3528-15#Text> (дата звернення: 25.01.2023).

2. Оніщук М. С. Роль холдингових структур в економіці України. Бізнес-Інформ. 2014. № 3. С. 31–37.

Т. В. НАЗАРЧУК, А. А. БАКАЙ  
Хмельницький національний університет

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ СТРУКТУРАМИ НА ЗАСАДАХ ПРОЦЕСНО-ЦІЛЬОВОГО ПІДХОДУ

У умовах високої турбулентності та невизначеності підприємницького середовища традиційні управлінські моделі, побудовані за функціональним або ресурсним принципом, часто не забезпечують необхідної гнучкості, ефективності та орієнтації на визначений кінцевий результат.

Процесно-цільовий підхід, який поєднує управління бізнес-процесами та їх узгодження зі стратегічними цілями підприємства,

стає ключовим напрямом удосконалення управління підприємницькими структурами. Він дозволяє підвищити продуктивність, оптимізувати ресурсні потоки, забезпечити прозорість діяльності та досягнення стратегічних результатів [3].

Процесно-цільовий підхід є синтезом двох концептуальних підходів – процесного і цільового. З однієї сторони він базується на процесах, як механізмах створення цінності, з іншої – на досягненні цілей, які є критерієм ефективності діяльності підприємницької структури. Такий підхід дозволяє забезпечити системність управління; узгодити ключові бізнес-процеси зі стратегічними пріоритетами діяльності; оптимізувати ресурси; підвищити гнучкість та адаптивність підприємства до викликів зовнішнього середовища.

Основні етапи формування системи управління на засадах процесно-цільового підходу наведено на рис. 1.

За інформацією, наведеною на рисунку можемо зробити висновки, що процесно-цільовий підхід забезпечує трансформацію стратегічних завдань у конкретні процесні завдання й КРІ. В свою чергу, це дозволяє підвищити прозорість управління, забезпечити контроль за результатами на всіх рівнях, уникнути дублювання функцій та втрат ресурсів. Також завдяки системному аналізу процесів підприємство може скоротити тривалість циклу виконання операцій, усунути не-ефективні операції, удосконалити логістику та підвищити якість продукції чи послуг.

Впровадження процесно-цільового підходу дозволяє підприємству швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічних трендів, вимог споживачів. Процеси стають гнучкими та здатними до швидкого переформатування.

Важливим також є те, що завдяки впровадженню процесно-цільового підходу, мотивація працівників узгоджується з результатами діяльності підприємства, оскільки КРІ прив'язуються до процесних і корпоративних цілей, а також підвищується відповідальність персоналу за конкретні показники.

Однак, варто розуміти, що впровадження програмно-цільового підходу в систему управління підприємством, має як переваги, так і недоліки (див. табл. 1).

Загалом, процесно-цільовий підхід є одним з ключових інструментів ефективного управління підприємницькими структурами. Він забезпечує узгодженість бізнес-процесів із стратегічними цілями підприємства, оптимізацію діяльності, підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності.



**Рис. 1. Етапи формування системи управління на засадах процесно-цільового підходу**

Використання процесного та цільового підходів у комплексі дозволяє [1]:

- формалізувати бізнес-процеси;
- визначити відповідальних за їх результативність;
- забезпечити стратегічну керованість підприємства;
- створити дієву систему мотивації та контролю;
- підвищити гнучкість і адаптивність підприємницької структури.

**Переваги та недоліки впровадження процесно-цільового підходу  
в систему управління підприємством**

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення ефективності операцій;</li> <li>- прозорість діяльності;</li> <li>- зменшення витрат;</li> <li>- підвищення якості продукції;</li> <li>- оптимізація ресурсного забезпечення;</li> <li>- узгодженість стратегічних і операційних рішень;</li> <li>- формування гнучкої системи реагування на зміни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- потреба у значних витратах часу на аналіз;</li> <li>- можливий супротив персоналу;</li> <li>- необхідність високо кваліфікованих менеджерів;</li> <li>- потреба в цифровізації та інвестиціях у технології</li> </ul>

Отже, процесно-цільовий підхід є основою ефективної системи менеджменту, що забезпечує сталий розвиток підприємств у мінливому ринковому середовищі.

### Література

1. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2021. № 29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3>
2. Дорошук Г. А. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С. К. Харічкова. – Одеса : Бондаренко М.О., 2016. – 196 с. URL: [https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk\\_upravlinnya.pdf](https://economics.net.ua/files/scientific-base/monogr/doroshuk_upravlinnya.pdf)
3. Вернюк Н. О Впровадження програмно-цільового підходу в управління діяльністю підприємства. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/ba72cd28-1146-428b-aaef-fee53421f17f/content>

Т. В. НАЗАРЧУК, В. Л. КОВАЛЬЧУК  
Хмельницький національний університет

## РОЛЬ БРЕНДИНГУ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та інформаційної відкритості бренд стає одним із ключових нематеріальних активів підприємства, здатним забезпечити довгострокові конкурентні пере-

ваги. Бренд не лише визначає сприйняття продукту чи послуги споживачами, а й впливає на стратегічний розвиток підприємства, його позиціонування, ціннісну пропозицію, управління бізнес-процесами та стає стратегічним активом, що забезпечує довгострокове зростання.

За таких умов бренд-менеджмент поступово трансформується із функціонального маркетингового інструмента у стратегічний механізм управління цінністю, позиціонуванням та сталим розвитком підприємства, а сам брендинг розглядається як механізм створення та зміцнення нематеріальних активів, що визначають стійкість та конкурентоспроможність підприємства.

Якісний брендинг безпосередньо впливає на такі стратегічні показники діяльності підприємства [1]:

- ринкова частка (завдяки лояльності та впізнаваності);
- прибутковість (можливість встановлення преміальної ціни);
- вартості бізнесу (бренд входить до складу нематеріальних активів);
- рівень капіталізації;
- ділову репутацію та імідж;
- інвестиційну привабливість.

Виходячи з наведеного, стратегічна інтеграція бренд-менеджменту сприятиме підвищенню ефективності управління та зміцненню ринкових позицій, а також забезпеченню інноваційного розвитку.

Щодо стратегічного значення та ролі брендингу в управлінні підприємством, то вона проявляється не лише у формуванні конкурентних переваг компанії, а й у підвищенні вартості бізнесу та його інвестиційної привабливості за рахунок збільшення ринкової капіталізації, формування позитивної репутації підприємства та можливості більш ефективного залучення інвестицій.

За дослідженнями, корпоративні бренди у глобальних компаніях часто становлять до 60–70 % їхньої ринкової вартості [2]. Також підприємства з сильним брендом мають вищу стійкість до економічних викликів та криз за рахунок підвищеного рівня довіри серед клієнтів та партнерів. Взаємозв'язок брендингу та стратегічного управління відбувається через інтеграцію бренду в корпоративну стратегію, адже стратегія бренду визначає пріоритети розвитку, цільові сегменти та ключові цінності підприємства.

Стратегічне управління передбачає оптимізацію портфеля брендів шляхом:

- 1) виділення ролі кожного бренду;
- 2) формування архітектури бренду (корпоративний бренд, продуктові бренди, суббренди);
- 3) балансування ресурсів між брендами.

Ефективне управління портфелем брендів дозволяє охопити різні ринкові ніші та мінімізувати стратегічні ризики. Також варто зазначити вплив брендингу на розвиток внутрішнього середовища підприємства в частині формування корпоративної культури та підвищення ефективності управління персоналом. Бренд не лише зовнішній атрибут, а й внутрішній елемент менеджменту, оскільки формує систему цінностей і норм, впливає на стиль керівництва, підвищує залученість персоналу та зміцнює корпоративну ідентичність.

Однак, попри значні переваги, стратегічний брендинг має й певні ризики, а саме:

- 1) високу вартість створення та підтримки бренду;
- 2) залежність від репутаційних факторів;
- 3) загрози канібалізації брендів у портфелі;
- 4) ризик невідповідності між заявленими цінностями і практичними діями.

Ефективний стратегічний контроль дозволяє мінімізувати ці ризики.

Отже, брендинг відіграє ключову роль у стратегічному управлінні підприємством, виступаючи не лише інструментом маркетингу, а й фундаментальним елементом формування його ринкової позиції, конкурентоспроможності і вартості. Він забезпечує підприємству здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, створювати стійкі конкурентні переваги, формувати позитивну репутацію та зміцнювати корпоративну культуру.

Він є невід'ємною складовою стратегічного управління, без якої неможливо забезпечити сталий розвиток та конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

## Література

1. Грекова Т. М. & Гузь Р. М. (2024) Управління брендом як стратегічний інструмент просування продукції в умовах конкурентного середовища. Економіка та суспільство, (69). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5124/5070/>

2. Каламан, О., & Мандрикін, Д. (2020). Комплексний аналіз ролі концепції бренду у формуванні бізнес-стратегії. Підприємництво та інновації, (15), 21–26. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.3>

3. Шматько, Н., Пантелєєв, М., Кармінська-Белоброва, М., & Мирошник, Т. (2021). Бренд-менеджмент в стратегічному управлінні підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки), (1), 110–115. URL: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.110>

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ**

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується одночасним впливом цифрової трансформації та воєнного стану. Повномасштабне вторгнення змусило підприємства прискорити впровадження цифрових технологій для забезпечення безперервності бізнес-процесів та адаптації до нових реалій. Цифровізація стала критичною умовою виживання бізнесу, передбачаючи фундаментальні зміни у створенні цінності для клієнтів, організації процесів та формуванні джерел доходів.

Проблематика трансформації бізнес-моделей в умовах цифровізації досліджувалась такими вітчизняними науковцями, такими як: Храпкіна В. В., Мельник Л., Карінцева О., Райчева Л. І., Горбаньова В. О., Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Васильців Н. М., Заставний В. С., Кульчицький І. І. та ін. Проте питання адаптації бізнес-моделей українських підприємств в умовах одночасної дії воєнного стану та цифровізації потребує додаткового дослідження.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз трансформації бізнес-моделей підприємств під впливом цифровізації в умовах воєнного стану, а також визначення пріоритетних напрямів модернізації для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності.

Бізнес-модель підприємства являє собою механізм ведення діяльності, що визначає логіку створення, доставки та монетизації цінності для споживачів. Як зазначають Л. Мельник, О. Карінцева та ін., цифровізація кардинально змінює бізнес-моделі через персоналізацію продуктів, автоматизацію процесів, що дозволяє генерувати додатковий дохід і скорочувати витрати [1].

Цифрова трансформація передбачає зміни у трьох напрямках: взаємодія з клієнтами, операційні процеси та способи монетизації. І. Я. Кузьмук, А. А. Осіпова підкреслюють необхідність всебічної адаптації для забезпечення конкурентоспроможності [2]. Цифрові технології створюють нові форми взаємодії через омніканальність, персоналізацію на основі Big Data та моделі підписки.

Л. І. Райчева та В. О. Горбаньова доводять, що цифрова трансформація забезпечує оптимізацію ресурсів, швидкість прийняття рішень та адаптивність [3]. В умовах війни українські підприємства

використовують цифрові технології для релокації, віддаленої роботи та безперервності ланцюгів постачання.

Аналіз досвіду українських компаній підтверджує критичну роль цифровізації. Rozetka впровадила автоматизовані склади та доставку дронами для безперервності постачань. Nova Poshta створила цифрову екосистему з трекінгом та інтеграцією з e-commerce. Monobank повністю перейшов на цифрову модель без відділень, використовуючи AI для персоналізації. ПриватБанк інтегрував банківські послуги з e-commerce через Приват24. МХП впровадив точне землеробство на основі IoT та дронів. Сільпо реалізував омніканальність з аналізом споживчої поведінки.

Основними напрямками трансформації бізнес-моделей підприємств в умовах цифровізації є:

- перехід до омніканальної моделі взаємодії з клієнтами, яка інтегрує онлайн та офлайн канали продажу з єдиною системою управління даними клієнтів (CRM);
- впровадження моделей підписки (subscription economy) замість традиційного продажу, що забезпечує передбачувані грошові потоки та посилює лояльність клієнтів;
- створення платформних бізнес-моделей (marketplace), які з'єднують виробників та споживачів, монетизуючи мережеві ефекти;
- розробка екосистемних моделей, що інтегрують різні сервіси навколо основного продукту для максимізації цінності для клієнтів;
- використання Data-as-a-Service моделі, де дані стають окремим джерелом доходів через їх монетизацію;
- впровадження Agile-підходу до розробки продуктів з швидкими ітераціями на основі зворотного зв'язку від клієнтів;
- автоматизація операційних процесів через RPA (Robotic Process Automation), AI та ML для скорочення витрат і підвищення ефективності;
- перехід на хмарну інфраструктуру для забезпечення масштабованості та гнучкості бізнесу в умовах невизначеності.

Варто зазначити, що деякі керівники розглядають цифрову трансформацію виключно як технологічний проєкт, ігноруючи необхідність зміни культури та процесів управління. Проте успішні приклади показують, що справжня трансформація вимагає комплексного підходу, де технології є інструментом для реалізації нової стратегії створення цінності.

Трансформація бізнес-моделей під впливом цифровізації є необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності. Цифрові технології створюють можливості для переосмислення способів ство-

рення цінності через омніканальність, персоналізацію, платформізацію та екосистемність.

В умовах війни цифрова трансформація набуває особливої актуальності як механізм забезпечення безперервності діяльності та релокації бізнесу. Українські підприємства, які проактивно впроваджують цифрові бізнес-моделі, демонструють вищу стійкість та здатність адаптуватися до викликів.

Ключовими напрямками є: орієнтація на клієнтський досвід, персоналізація на основі даних, Agile-методології, автоматизація процесів та створення екосистем. Підприємства, які розглядають цифрову трансформацію як стратегічну зміну бізнес-моделі, отримують довготривалі конкурентні переваги для сталого розвитку.

### **Література**

1. Мельник Л., Карінцева О., Калініченко Л., Харченко М., Тарасенко С. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 54–60.

2. Кузьмук І. Я., Осіпова А. А., Вишнюк В. В. Адаптація бізнес-моделей до вимог цифрової економіки. *Академічні візії*. 2024. № 32.

3. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. 2024. Вип. 30. С. 71–76.

4. Храпкіна В. В. Інституціональні аспекти цифрової трансформації та розвитку цифрової економіки України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 2 (13). С. 89–95.

А. М. ХОЛОДЕНКО, В. О. ГУСАК  
Одеський національний морський університет

### **ВИРОБНИЧО-ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ ЯК УЗАГАЛЬНЕННЯ ЛОГІСТИЧНИХ**

Виробничо-транспортні системи [1] відіграють вельми важливу роль у сучасних умовах глобалізації світової економіки, розвитку міжнародної торгівлі та господарських зв'язків. Виробничо-транспортні системи включають у себе виробників та транспортувальників продукції зі своїми економічними інтересами, а також ринки реалізації продукції.

На відміну від актуальних тепер логістичних систем, всі учасники яких мають єдину мету, у виробничо-транспортних системах учасники переслідують свої власні економічні цілі, проте можуть узгоджувати та координувати свої дії. Тож логістичні системи являють собою частковий випадок виробничо-транспортних, коли всі їх учасники інтегруються, об'єднуються, підкорюють свої інтереси єдиній меті. Виробничо-транспортні же системи, які узагальнюють логістичні, досліджені значно менше.

У сучасній економічній та економіко-математичній літературі переважно розглядаються ситуації, коли між учасниками економічної системи лише партнерські стосунки (інтегровані структури, кластери, оптимізаційні моделі) або лише антагоністичні (конкуренти на ринку, рівноважні моделі).

У виробничо-транспортних же системах відносини виробників і транспортників носять змішаний, партнерсько-антагоністичний характер. З одного боку, учасники виробничо-транспортної системи виступають як технологічно зв'язані партнери, зацікавлені у максимізації чистого доходу від реалізації кінцевої продукції як джерела усіх прибутків у системі, з іншого – як антагоністи стосовно транспортних тарифів (виробники намагаються їх знизити, транспортники – підвищити), оскільки саме їх величина визначає розподіл отриманого сумарного прибутку системи між її учасниками.

Отримані висновки та закономірності щодо ефективної організації виробничо-транспортних систем можна застосувати й до інших економічних систем з партнерсько-антагоністичними відносинами учасників, параметрами взаємодії яких є встановлення ставки оплати праці в системі «роботодавці – робітники», встановлення цін на ресурси в системі «виробники продукції – постачальники ресурсів» тощо.

Участь транспортних підприємств у виробничо-транспортних системах обумовлює актуальність розгляду, поряд з фінансовим, чинника часу доставки продукції споживачам. Уведення критерію інтенсивності прибутку як відношення прибутку до часу його отримання дозволило синтезувати ці два чинника у єдиний показник, який має економічний сенс, та отримати кращі результати розв'язку оптимізаційних задач.

Показано, що за невеликого очікуваного доходу важливішим стає зниження витрат, тобто фінансовий чинник; за великого ж очікуваного доходу важливішим стає скорочення часу перевезень, тобто часовий чинник; за середнього очікуваного доходу актуальним стає оптимальне поєднання цих чинників. Зауважимо, що коли критерій являє собою дріб (у нашому випадку – інтенсивність прибутку як відношення маси прибутку до часу), важливими стають не абсолютні, а

відносні зміни чисельника і знаменника (тобто не «на скільки», а «у скільки» збільшується чи зменшується прибуток або час).

Урахування чинника часу як складової критерію інтенсивності прибутку у виробничо-транспортних системах призводить до підвищення рівноважних транспортних тарифів, скорочення обсягів партії продукції та прибутку від неї.

Ще однією важливою особливістю виробничо-транспортних систем є те, що виробники виготовляють продукцію (що можливо під майбутній попит, ціна визначається апостеріорі), а транспортні підприємства надають послуги (що можливо лише під наявний попит, тариф встановлюється апріорі), з цього випливають принципові відмінності конкуренції транспортних підприємств від класичної конкуренції виробників.

Виробничо-транспортні системи можуть мати різні конфігурації та кількості учасників, включати виробників та транспортувальників не лише продукції, а й ресурсів, учасники можуть переслідувати різні цілі, конкурувати чи інтегруватись між собою, характеризуватись різними залежностями, тож для дослідження таких складних систем необхідне застосування адекватного наукового апарату, побудова та аналіз відповідних економіко-математичних моделей.

## **Література**

1. Холоденко А. М. Оптимізація виробничо-транспортних систем : монографія. Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2020. 468 с.

## *Секція 8*

### **Стратегізація управління підприємницьким потенціалом: євроінтеграційний вектор**

---

O. O. KRASOVSKYI, V. V. STADNYK  
Khmelnyskiy National University

#### **COMPETITION CONCEPTS IN OPENING UP MARKET OPPORTUNITIES OF SMALL ENTERPRISES**

The high variability and complexity of the modern market environment, associated with increased competition, technological changes and the dynamics of consumer demand, pose constant challenges to the sustainable functioning of enterprises. This necessitates the search for new approaches to ensuring competitiveness, among which the development of the enterprise's market potential – as its ability to flexibly respond to external changes and open up new market opportunities – occupies an important place.

The market potential of an enterprise is characterized by a certain dualism, since it combines strategic opportunities for achieving planned development goals and the adaptive ability to respond to stochastic influences of the market environment. Such dualism reflects the interdependence between the purposeful formation of potential and its dynamic response to changes in external conditions, which determines the real competitiveness of the enterprise.

The competitiveness of an enterprise is the result of the effective realization of market potential through the use of external opportunities. And this is achieved not so much by the current state of resources, but by the ability of the enterprise to constantly update, combine and direct them to create new value for consumers. Therefore, the development of the market potential of a small enterprise becomes a strategic prerequisite for maintaining and strengthening its competitiveness in the long term – through the formation of sustainable competitive advantages through product differentiation, innovation, service quality or cost reduction.

Market potential is a dynamic characteristic of an enterprise – it changes both structurally and quantitatively as the small enterprise develops. The goal of long-term and systematic work on the development of the

market potential of a small enterprise follows from its connection with competitiveness – to realize new market opportunities and increase its presence in the market, the enterprise must be proactive and acquire new competitive advantages.

In our opinion, it is advisable to manage the development of the market potential of a small enterprise in the process of preparing for the implementation of the planned competitive strategy. The corresponding measures can only be adaptive in nature (increasing the flexibility of the enterprise) or system-transformational (qualitative changes in its resource and competence base). And it is important that sustainability issues are addressed – the ability of the enterprise to function harmoniously, long-term and economically effective in the market is achieved. This gives grounds for the statement that the development of an enterprise in a market environment should be considered as a consistent process of evolution of its market potential in line with the chosen competition strategy. All management actions and decisions should be subordinated to this task.

The choice of a certain type of competitive strategy is usually based on the established assumption that a small enterprise must necessarily be included in the competitive struggle. And for this it must achieve perfection in creating consumer values for its target audiences. However, the development of information technologies has led to the emergence of new concepts in the theory of competition, in which competitive struggle has changed its form – this also affects the ways in which enterprises identify market opportunities (Table 1).

Each of these concepts forms its own logic of opening market opportunities: G. Hamel and K. Prahalad – through a strategic (proactive) vision of future niches; M. Tracy and F. Wiersema – through a strategic focus on values; J. Moore, A. Brandenburger and B. Nailbuff – through partnership and coevolution; A. Slyvotsky and C. Kim with R. Mauborn – through displacement or creation of new market spaces (beyond traditional competition).

For small enterprises, the common and important thing in these concepts is that market opportunities are not a consequence of large-scale competition, but the result of flexible thinking, partnership interaction and the ability to quickly adapt. And modern competition for small enterprises is not a struggle for a share of the traditional market, but the ability to create and capture new market spaces, developing and increasing their market potential.

It is important to emphasize that the content (and effectiveness) of management decisions regarding the development of market potential depends on the stage of the life cycle (LC) of the enterprise. Thus, at the stage of formation, management decisions should be aimed at the formation of basic competencies, the accumulation of resources and the choice of a market niche.

Table 1

**Concepts of competition and their role  
in unlocking market opportunities for small businesses**

Concept / Authors	Key Provisions	Ways of Forming (Identifying) Market Opportunities
Theory of Competing for the Future (C. K. Prahalad & G. Hamel)	Competition is directed toward creating new markets and future competencies, not merely toward fighting for current market share	Market opportunities emerge through a proactive vision of future trends and the development of unique competencies
Theory of Ecosystems and Co-evolution (J. F. Moore)	Competition transforms into the co-evolution of companies within business ecosystems	Small enterprises access new opportunities through integration into partnership networks and shared platforms
Concept of Value Disciplines (M. Treacy & F. Wiersema)	Success depends on choosing one of three strategic focuses: operational excellence, product leadership, or customer intimacy	Opportunities arise through concentrating on the value discipline the enterprise can execute most effectively
Concept of Value Migration (A. Slywotzky)	Value “migrates” across sectors: those who fail to adapt to new models of meeting customer needs lose it	Small enterprises discover opportunities in niches where large corporations have lost flexibility or customer orientation
Theory of Co-opetition (A. Brandenburger & B. Nalebuff)	Competitors can simultaneously cooperate and compete – creating the market together and then sharing it	Market opportunities are revealed through temporary alliances, joint initiatives, or collaborative projects
Blue Ocean Strategy (W. Chan Kim & R. Mauborgne)	Competition becomes irrelevant when a company creates a new demand space – a “blue ocean”	Small enterprises can generate market opportunities through innovative combinations of price, utility, and emotional value

*Source: compiled by the authors based on [1–5]*

At the stage of growth, the emphasis is shifted to expanding market potential – in the direction of developing marketing, innovation and production capabilities [5]. At the stage of maturity, management must ensure flexibility and updating potential in order to maintain competitive advantages in conditions of market saturation. Finally, during a period of decline in activity, in order to prevent business decline, the key task is to

restructure and reformat market potential in order to develop new market opportunities or transition to new areas of activity.

Therefore, the competitiveness of any enterprise is a function of the interaction of its market potential and market opportunities. Effective management of these elements involves a systematic approach focused on continuous updating of resources, the search for new opportunities and increasing adaptability to market changes. It is this interdependence of factors in the formation and realization of market potential that creates a theoretical basis for the development of strategic management decisions aimed at strengthening the competitive positions of small businesses in the long term.

### References

1. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future* Hardcover. Harvard Business Review Press. 1994. 352 p.
2. Chesbrough H. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Review Press. 2006. 272 p.
3. Kim C., Mauborgne R. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review. 2005. No. 83 (10). P. 76–84.
4. Carroll G. R. *Organizational Ecology*. *Annual Review of Sociology*. 1984. No 10. Pp. 71–93.
5. Stadnyk V., Mykhalchuk I. Causality of definitions "competitive competitiveness" and "competitiveness of innovations": epistemological analysis from the position of management goals. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. P. 169–173.
6. Stadnyk V., Zamazii O., Khrushch N., Yokhna V., Holovchuk O., Gadzhuk M. Justification of the organizational readiness of industrial enterprises for technological changes using fuzzy logic, 2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek), Kharkiv, Ukraine. 2023. 3. 1–7, doi: <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek61412.2023.10312940>

В. В. ГОБЛИК

Хмельницький національний університет

## **ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КОНКУРЕНТНОЇ АРХІТЕКТУРИ ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ**

Охарактеризовано сучасні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах євроінтеграції, узагальнено системні бар'єри розвитку інноваційної активності в Україні, включно

з інституційними, фінансовими та організаційними дисфункціями. Особливу увагу приділено регіональним особливостям інноваційного середовища Закарпатської області, де окреслено специфічні чинники, що стримують розвиток інноваційного підприємництва. Обґрунтовано необхідність гармонізації державної інноваційної політики зі стандартами ЄС, формування кластерних ініціатив та інноваційних екосистем.

Процеси євроінтеграції формують нову конкурентну архітектуру економічного простору, у межах якої українські підприємства мають адаптувати свої бізнес-моделі до вимог ЄС, орієнтованих на високу інноваційність, технологічність та стійкість розвитку. У цих умовах управління інноваційним потенціалом стає ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємств, забезпечуючи їхню здатність генерувати, адаптувати та впроваджувати інновації відповідно до європейських стандартів [1].

Інноваційний потенціал підприємства, відповідно до класичних та сучасних наукових концепцій, охоплює структуру матеріальних, кадрових, інтелектуальних та організаційних ресурсів, які забезпечують створення нових знань, технологій та продуктів [2]. В умовах євроінтеграції зростає значення таких факторів, як гармонізація регуляторного поля, цифровізація виробництва і бізнес-процесів, участь у міжнародних дослідницьких проектах та доступ до фінансових інструментів ЄС (Horizon Europe, COSME) [3].

Водночас розвиток інноваційної активності підприємств стримується низкою системних бар'єрів, що зберігаються протягом тривалого періоду. В Україні й досі відсутня цілісна науково-методологічна база для формування ефективної науково-технологічної сфери; державна інноваційна політика здійснюється фрагментарно та без чіткої довгострокової стратегії; інституційний механізм управління інноваціями характеризується галузевою роз'єднаністю та недостатньою координацією суб'єктів інноваційної діяльності [4; 5].

Серед ключових проблем варто виокремити:

- відсутність системності державних заходів, які мали б забезпечувати реалізацію інноваційного потенціалу національної економіки;
- відсутність дієво сформульованих науково-технологічних пріоритетів, що не дозволяє сфокусувати ресурси на перспективних напрямках розвитку;
- недостатність фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок, що значно відстає від стандартів ЄС;
- низька інвестиційна привабливість інноваційної сфери, яка не створює стимулів для участі іноземного й національного капіталу у високотехнологічних проектах;

– недостатня координація між наукою, бізнесом та державою, що стримує формування інноваційних кластерів і технологічних парків.

У сукупності ці фактори істотно знижують результативність управління інноваційним потенціалом підприємств та ускладнюють їхню інтеграцію в європейські інноваційні екосистеми.

Поряд із загальнодержавними проблемами, інноваційна діяльність у регіонах України має специфічні бар'єри. Враховуючи регіональні особливості інноваційного середовища Закарпатської області, необхідно окреслити специфічні чинники, що стримують інноваційний розвиток підприємств. Дослідження інноваційного середовища Закарпатської області дозволило виокремити наступні проблеми:

– відсутність стратегічного управління інноваційним підприємництвом, що не дає змоги формувати довгострокові програми розвитку;

– відтік інтелектуальної молоді до країн ЄС, зумовлений географічною близькістю кордону, що формує дефіцит кваліфікованих кадрів;

– низька інноваційна культура підприємництва, відсутність усвідомлення необхідності інноваційної активності як ключової умови конкурентоспроможності;

– недостатній розвиток інноваційних кластерів, попри те що саме кластерна модель є базовою для інноваційної політики ЄС;

– ігнорування можливостей креативних індустрій та центрів інноваційного розвитку, потенціал яких у регіоні реалізований лише частково.

Розв'язання зазначених проблем потребує синхронізації державної, регіональної та корпоративної політики, стимулювання кластерних ініціатив, розвитку інноваційної інфраструктури та впровадження європейських підходів до управління інноваціями.

## Література

1. Друкер П. *Innovation and Entrepreneurship*. New York : HarperBusiness, 2014.

2. Шумпетер Й. *Теорія економічного розвитку*. Київ : Основи, 2011.

3. European Commission. *Horizon Europe Programme Guide*. Brussels, 2023.

4. Підоричева І. Ю. Теоретичне осмислення процесів розвитку інтеграції в ЄС і співпраці його країн-членів у сфері досліджень та інновацій. *Економіка України*. 2022. № 4. С. 50–73.

5. Пенькова О. Г. Проблеми реалізації інноваційної стратегії розвитку України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 9. С. 96–99.

**ПОТЕНЦІАЛ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР  
У РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ  
ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МІЖСУБ'ЄКТНОЇ ВЗАЄМОДІЇ:  
РОЛЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ,  
ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ ТА ДЕРЖАВИ**

Для сучасної України міжсуб'єктна взаємодія учасників інтеграційних структур може стати не лише способом виживання за умов структурної економічної, політичної та соціальної кризи, що має тенденцію до заглиблення в умовах війни, а й потужним потенціалом для економічного прориву у повоєнний час.

Інституціональне середовище як сукупність базових економічних, організаційних, правових правил, що склалось сьогодні і, що визначає сферу виробничої та фінансової діяльності учасників об'єднань, дає неоднозначні сигнали для формування інтеграційних структур – стимулюючих їх, а з іншого гальмуючи їх формування.

Міжсуб'єктна взаємодія – це система взаємин між учасниками об'єднання, реалізована за допомогою різних форм у рамках стійкої організаційної структури, з урахуванням ролі конкретного суб'єкта в економічному процесі [1].

Міжсуб'єктна взаємодія на макро-, мезо-, мікро- та нанорівнях суттєво різняться за характером та типом учасників. Незалежно від рівня міжсуб'єктної взаємодії інтеграційна структура передбачає наявність організованих та самоорганізованих безперервних зустрічних інформаційно-знанневих потоків у системі «освіта-наука-підприємництво-держава», що сприяє розвитку компетенцій і конкурентоздатності всіх учасників об'єднання.

Універсальна модель міжсуб'єктної взаємодії учасників об'єднань на макрорівні реалізується, як правило, через такі суб'єкти: система освіти і науки (вищі, наукові структури), система підприємництва (великий, середній і малий бізнес), держава та її інститути. Механізм реалізації універсальної моделі припускає створення різного роду партнерств із представництвом суб'єктів об'єднання, націлених на рішення завдань розвитку інтелектуальних ресурсів, знанневої інфраструктури та середовища ефективного трансферу знань і ресурсів, що буде сприяти росту активності.

Однак в останні роки відбулася зміна парадигми. Модель «Потрійної спіралі» (Triple Helix), що тривалий час розглядалась як основна, змінилась на модель «Квадрупольної (четверної) спіралі»

(Quadruple Helix) – це інноваційна концепція співпраці, що об'єднує чотири ключові сектори: академічну спільноту (університети, дослідження), бізнес (індустрія, технології), уряд (державна політика, підтримка) та громадськість (громадянське суспільство, потреби людей). Вона розширює попередню модель додаючи громадянське суспільство. Ця динамічна взаємодія між академічними колами, промисловістю, державою та громадянським суспільством формує цілісний підхід до інновацій, використовуючи колективний інтелект, навички та ресурси, створює цілісну екосистему, яка сприяє переходу до інноваційно-орієнтованої економіки.

Роль підприємств полягає у генеруванні ресурсів та інновацій, закладів освіти – кваліфіковані кадри та знання, громадський сектор сприяє соціальній згуртованості та сталості, держава формує правове поле і створює інвестиції. Така квадрупольна взаємодія дозволить підвищити продуктивність економіки, буде сприяти створенню робочих місць, зростанню конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, стимулювати розвиток.

Квадрупольна модель дозволяє посилити потенціал інтеграційних структур:

- промисловість (приватний сектор) включає підприємства – відповідає за економічне зростання. Підприємства забезпечують практичну реалізацію ідей та фінансування. Компанії інвестують у дослідження та розробки, створюють нові продукти та послуги, сприяють створенню робочих місць та економічному процвітанню.

- заклади освіти – сектор знань та освіти. Їх основна роль полягає у створенні нових знань, створенні наукових розробок, розвитку людського капіталу – формуванні якісних кадрів, та проведенні передових досліджень, які можуть бути застосовані у реальних умовах.

- держава (державний сектор) відіграє ключову роль у розробці політики, правил та рамок, що підтримують та стимулюють економіку країни. Вона також надає фінансування (пряме фінансування, грантова підтримка) та ресурси для реалізації окремих ініціатив;

- громадський сектор (громадянське суспільство) розглядається як джерело цінних ідей, визначених потреб та інструмент розв'язання суспільних проблем. Взаємодія з громадянським суспільством гарантує, що інновації вирішуватимуть реальні проблеми та позитивно впливатимуть на суспільство. Окрім того, громадський сектор виступає каталізатором довіри – відповідає за етику, забезпечує моніторинг та реалізацію цілі стійкого розвитку (SDGs) [2, 3].

Одним із ключових факторів, що підштовхує суб'єкти у їх взаємодії до створення інтеграційних структур, є визнання того, що суспільні проблеми складні та взаємопов'язані і вимагають рішень, що

виходять за межі можливостей будь-якого окремого сектору. Співпраця між академічними колами, промисловістю, державою та суспільством об'єднує багатий досвід, знання та практичні висновки, створюючи сприятливе середовище для процвітання.

В Україні за останні роки можна відзначити такі успішні приклади міжсуб'єктної взаємодії [4]:

1. Гуманітарний кластер – «Продовольча безпека» – АТБ/Метро (бізнес), КНУ (логістика), Червоний Хрест (НГО), Мінагро (держава). Результат: 1,5 млн наборів, економія 20 % ресурсів.

2. IT-кластер: IT Ukraine Association – EPAM/SoftServe (підприємства), КПІ/ЛНУ (освіта), Prometheus (НГО), Мінцифри (гранти). Експорт \$8 млрд (2025), 300 тис. робочих місць.

3. Енергетика: ДТЕК/Нафтогаз + НАН України + Екодія + НКРЕКП. Зелена енергія +10 %.

4. Агрокластер: Kernel + НАУ + «Голос громади» + Мінагро. Експорт зерна +15 % через мережі.

Потенціал для української економіки квадрупольної інтеграції може стати серйозним каталізатором розвитку вітчизняної економіки: економічним (зростання продуктивності і експортних можливостей), інноваційним (патенти від університетів і зусилля бізнесу з їх реалізації), соціальним (НГО інтегрують SDGs, створення нових робочих місць та ін.).

Міжсуб'єктна взаємодія – невикористаний потенціал української економіки. Квадрупольна модель може перетворити виклики, що стоять перед вітчизняною економікою зараз і посиляться у повоєнний час, на можливості: від гуманітарних проєктів кластерів до глобальних хабів. Системні кроки та підготовка відповідної нормативної бази зможе забезпечити відповідний прорив.

## Література

1. Бабій І. В. Теоретичні аспекти розвитку конкурентного потенціалу кластерів в Україні / І. В. Бабій // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2017. – № 2, т. 2. – С. 130–135.

2. Robyn Freiheit The Quadruple Helix: Unleashing Innovation Through Multidisciplinary Collaboration. – URL: <https://globalhealthconnector.com/news/the-quadruple-helix-unleashing-innovation-through-multidisciplinary-collaboration/>

3. The Role of the Quadruple Helix in Advancing Citizen Science for Climate Action. – URL: <https://scienceus-project.eu/the-role-of-the-quadruple-helix-in-advancing-citizen-science-for-climate-action/>

4. Капустинська Тетяна. Метч між потребами та ресурсами. Що таке кластерна система НУО та як вона працює в Україні. – URL: <https://philanthropyinukraine.org/knowledge-hub/publication/metch-mizh-potrebam-y-i-resursamy-klasterna-systema-nuo-ta-yak-vona-pratsiuie-v-ukraini>

О. М. МИХАЙЛОВСЬКИЙ, Л. М. ФЕДОРИШИНА  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

## **ПРОКРАСТИНАЦІЯ ЯК ПЕРЕШКОДА ЕФЕКТИВНОМУ САМОМЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах навчання та роботи дедалі частіше постає проблема прокрастинації – свідомого або несвідомого відкладання важливих справ на пізніше. Для багатьох людей це явище стало звичною частиною повсякденності, хоча насправді воно дуже сильно заважає досягати поставлених цілей. Особливо актуальною ця проблема є для студентів та молодих фахівців, які щодня мають виконувати багато завдань, планувати власний час і відповідати за результати своєї діяльності.

Самоменеджмент, в свою чергу, – це така система навичок, що допомагає людині організувати свою роботу, контролювати дії, ефективно розподіляти час, правильно поставити та досягати цих цілей. Коли ж у поведінці з'являється прокрастинація, ці процеси порушуються: знижується продуктивність, виникає стрес, накопичуються невиконані справи, а делайни стають джерелом постійного напруження.

Прокрастинація розглядається як порушення саморегуляції: людина усвідомлює необхідність дії, але з різних психологічних бар'єрів не може вчасно взятися за справу [1]. Ковальова О. та Юдаєва П. визначають прокрастинацію як «іраціональне відкладання справ на потім, попри усвідомлення їх значущості», і підкреслюють, що це явище має декілька компонентів – когнітивний, емоційний, поведінковий, часовий та ціннісний [2].

Щодо видів прокрастинації, українські дослідники виділяють:

1. Академічна прокрастинація, коли студент відкладає виконання навчальних завдань – наприклад, підготовку до іспитів або написання курсових.
2. Професійна (робоча) прокрастинація, в якій відкладення завдань відбувається в робочому контексті й впливає на продуктивність.
3. Побутова прокрастинація, що проявляється у відкладанні побутових справ – прибирання, миття посуду, тобто повсякденні обов'язки.

4. Хронічна прокрастинація, яка є стійкою поведінковою звичкою та може негативно впливати на якість життя.

5. Ситуаційна прокрастинація, що виникає лише в окремих обставинах, коли завдання здається особливо складним або нецікавим.

Отже, виходить, що прокрастинація – це складне психологічне явище, яке проявляється по-різному і залежить від особистих особливостей людини.

Прокрастинація суттєво ускладнює ефективний самоменеджмент. Відкладання важливих завдань призводить до порушення дисципліни та контролю над власною діяльністю. Найвпливовіші наслідки прокрастинації для самоменеджменту:

- зниження продуктивності – через постійне відкладання справ та невиконання пріоритетних завдань;

- порушення планування – дедлайни стають джерелом стресу, а розподіл часу стає хаотичним;

- слабка самомотивація – постійне відкладання формує звичку уникати відповідальності;

- підвищення стресу та емоційного вигорання – через накопичення невиконаних завдань та відчуття постійного тиску часу.

У самоменеджменті прокрастинацію розглядають як проблему, яку можна зменшити, якщо навчитися краще організовувати свій час і керувати собою. Контролювати прокрастинацію допомагають різні психологічні, поведінкові та організаційні методи, які подано в таблиці 1. Вони пов'язані з мотивацією, емоціями, плануванням і формуванням корисних звичок.

Таким чином, прокрастинація – не просто «погана звичка», це багатовимірне явище, яке підриває здатність планувати, контролювати й доводити справи до кінця. Але це не вирок: робота над організацією власної поведінки, емоцій та середовища, дозволяє значно зменшити її вплив і перетворити слабкі місця на ресурс. Головне, це не просто шукати універсального рецепта, а системно будувати власний стиль самоменеджменту. Щоб упоратися з прокрастинацією, достатньо трьох простих кроків: зрозуміти свої тригери, протестувати кілька методик і залишити те, що реально працює. Помилки мислення, зavelикий обсяг завдань або відсутність чіткого плану – це часті причини, які легко коригуються, якщо свідомо відстежувати свій стан і навантаження.

І, найважливіше, – індивідуальний підхід. Кожному підходять різні інструменти: Pomodoro, SMART-цілі, невеликі кроки чи техніки роботи з емоціями. Тому ефективність буде тоді, коли спробувати різні способи й сформуванати власну збалансовану систему. Лише так самоменеджмент реально починає працювати на особистість – допомагаючи досягати цілей швидше, впевненіше та без зайвого стресу.

**Методи та інструменти подолання прокрастинації у самоменеджменті**

Метод / Інструмент	Короткий зміст
Когнітивно-поведінкова терапія	Робота з ірраціональними переконаннями («я не зможу», «зроблю пізніше»), формування конструктивного мислення
Правило «2 хвилин»	Якщо завдання займає близько 2 хвилин – виконувати одразу, щоб уникнути накопичення дрібних завдань
Техніка Pomodoro	Чергування інтервалів роботи (25 хв) і коротких перерв для підвищення концентрації та продуктивності
SMART-цілі	Чітке та структуроване формулювання завдань за критеріями конкретності, вимірюваності та реалістичності
Матриця Ейзенхауера	Розподіл завдань за важливістю та терміновістю для ефективної пріоритизації
Ведення щоденника / планування	Запис цілей, завдань та прогресу; формування звички до системного контролю виконання
Формування звичок самодисципліни	Малими кроками створювати корисні рутини та закріплювати їх через систему винагород
Використання цифрових інструментів	Застосування планувальників, трекерів звичок, додатків для фокусування та нагадування про дедлайни

*Джерело: сформовано на основі [1; 3]*

**Література**

1. Лугова В. М. Прокрастинація: основні причини, наслідки та шляхи подолання. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/18954/1/%D0%9B%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%92.%D0%9C..pdf> (дата звернення: 16.11.2025).

2. Ковальова О., Юдаєва П. Прокрастинація як психологічне явище: види, компоненти та причини. *Науковий вісник Мелітопольської державної педагогіки*. 2025. № 33. Т. 2. С. 140–145. DOI: <https://doi.org/10.33842/22195203-2024-2-33-140-145>.

3. Treating Procrastination Using Cognitive Behavior Therapy: A Pragmatic Randomized Controlled Trial Comparing Treatment Delivered via the Internet or in Groups / A. Rozental, D. Forsström, Ph. Lindner et al. *Behavior Therapy*. 2018. Vol. 49, Issue 2. P. 180–197. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.beth.2017.08.002>.

## УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова економіка, що характеризується швидким розвитком інформаційно-комунікативних технологій, Big data, хмарних обчислень, штучного інтелекту, кардинально змінює складові бізнес-середовища та характеристики сучасної організації. Для українських підприємств, що працюють в умовах повномасштабної війни, вибір варіанту стратегічного розвитку стає критичним завданням. Не зважаючи на значні втрати, непередбачуваність державної політики як головної проблеми для розвитку (55 % досліджених респондентів), 67 % опитаних підприємств переходять від режиму виживання до стратегічного планування своєї діяльності на 2–3 роки вперед[8]. Разом з тим, традиційні підходи до стратегічного управління виявляються недостатніми в умовах невизначеності, швидких змін воєнного часу, що посилені цифровізацією.

Управління стратегічним розвитком включає дві складові: вибір та формування складових стратегії розвитку підприємства і реалізація стратегії розвитку шляхом впровадження змін. Управління стратегічним розвитком відрізняється спрямованістю на досягнення стратегічних цілей, що деталізуються у систему операційних цілей та завдань підприємства.

Сьогодні рівень змін, що закладається в стратегії розвитку підприємства, виходить за рамки впровадження нових цифрових технологій, а більше стосується змін в парадигмі управління, що заснована на швидкій та безперервній адаптації його внутрішнього середовища до умов діяльності [3, 4].

Управління стратегічним розвитком організації в умовах високого рівня невизначеності має на меті досягнення організаційної стійкості (здатності відновлюватися), що є вирішальним фактором виживання та збереження ринкової частки для українських підприємств. Концепція безперервної адаптації (Continuous Adaptation), як нова норма управлінської ефективності[2], приходить на заміну періодичних визначених змін як основи реалізації стратегії. Відповідно відбувається перехід від стратегічного планування до циклічної моделі «безперервної адаптації», що доповнюється специфічним для українських реалій етапом швидкого відновлення, який дозволяє мінімізувати розрив між втратою ресурсів різного типу та відновленням операційної діяльності.

Ключовими аспектами успіху стають гнучкість, швидкість ухвалення рішень та адаптивність до динамічних змін зовнішнього середовища.

Управління стратегічним розвитком в цифровому середовищі вимагає інтеграції нових інструментів та методологій. Так, зокрема використання штучного інтелекту надає можливість прогнозування ризиків, виявлення можливостей і загроз, підвищення якості прийняття стратегічних рішень та оптимізації стратегічного планування в умовах нестабільності. Впровадження Agile та Lean підходів підвищує швидкість та гнучкість реагування та дозволяє розглядати стратегію як набір модульних компонентів, що можуть швидко корегуватися у відповідності до змін. В адаптації до швидких технологічних змін та мінливих ринкових умов воєнного часу зростає роль динамічних можливостей підприємств та стратегічних партнерств.

Відповідно до нових можливостей та загроз цифрового середовища посилюється також роль контролінгу як інструменту для моніторингу, та своєчасного корегування стратегії[6].

Управління стратегічним розвитком організації в умовах цифрової економіки – це безперервний, ітеративний процес, що вимагає системного, адаптивного та технологічно-орієнтованого підходу. Успіх організації сьогодні залежить від її здатності не просто впроваджувати цифрові технології, а й змінювати парадигму мислення менеджменту, інтегруючи гнучкість, дані та інновації.

## Література

1. Lawrence E. Strategic Management Approaches for Enhancing Competitive Advantage in the Digital Economy. URL: [https://www.researchgate.net/publication/388678693\\_Strategic\\_Management\\_Approaches\\_for\\_Enhancing\\_Competitive\\_Advantage\\_in\\_the\\_Digital\\_Economy](https://www.researchgate.net/publication/388678693_Strategic_Management_Approaches_for_Enhancing_Competitive_Advantage_in_the_Digital_Economy)
2. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2025/> (дата звернення :15.11.2025)
3. Гвінашвілі Т. З. Зміна парадигми стратегічного управління підприємством в умовах цифрової економіки Економічний простір. 2023. № 172. С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/172-4> (дата звернення:15.11.2025)
4. Гринько, Т. В., Гвінашвілі Т. З., Каліберда М. С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 50. С. 25–29 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2440/2360> (дата звернення: 16.11.2025)

5. Сазонова, С., Новиков, Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 15. С. 201–208. URL:<http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/340> (дата звернення: 15.11.2025)

6. Токмакова І. В., Шатохіна Д. А, Мельник С. В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. Вісник економіки і транспорту промисловості. 2018. № 64. С. 283–291. URL: <https://www.researchgate.net/publication/332690766> (дата звернення: 17.11.2025)

7. Український бізнес у воєнний час: актуальна аналітика та перспективи розвитку на 2026 рік. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-u-voennyj-chas-analityka-na-2026/> (дата звернення: 15.11.2025)

В. О. ПАВЛУСЕНКО

Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана

## **ЛІДЕРСТВО ТА ПАРТНЕРСТВО ЯК ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується підвищенням складності управлінських процесів, зростанням ролі людського капіталу та необхідністю формування гнучких моделей менеджменту. В умовах воєнного стану та економічної нестабільності в Україні особливою актуальністю набуває поєднання лідерських і партнерських підходів, що забезпечують баланс між стратегічним баченням керівника та колективною участю у прийнятті рішень. Проблема оптимізації взаємозв'язку лідерства й партнерства є одним із центральних питань сучасної управлінської науки, оскільки від її вирішення залежить ефективність діяльності організацій, рівень мотивації персоналу та інноваційна спроможність підприємств.

Проблематика лідерства та партнерства у сучасному менеджменті досліджувалась такими вітчизняними науковцями, як: Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А., Кривов'язюк І. В., Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А., Карпенко А. В., Карпенко Н. М., Буняк Н., Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. та ін. Науковці розглядають лідерство як ключовий чинник ефективності управління та інноваційного розвитку організацій, проте питання оптимізації співвідношення лідерських і партнерських принципів потребує додаткового дослідження з урахуванням принципово нових умов функціонування підприємств.

Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування і практичний аналіз синергетичного ефекту взаємодії лідерства та партнерства в системі сучасного менеджменту, а також визначення напрямів оптимізації їхнього поєднання для підвищення ефективності управлінських команд.

Лідерство у сучасному розумінні виходить за межі традиційних управлінських функцій і трансформується у здатність формувати спільне бачення, надихати колектив і створювати умови для професійного самовираження працівників. Як зазначають І. А. Маркіна, В. Л. Вороніна та І. А. Дмитренко, лідерство є феноменом сучасного менеджменту, який визначає не лише особистісні якості керівника, але й впливає на якісні характеристики організаційного середовища [1]. Успішний лідер поєднує стратегічне мислення з емоційною компетентністю, орієнтуючись не на контроль, а на розвиток потенціалу команди.

Партнерство, у свою чергу, виступає механізмом гармонізації взаємодії між учасниками організаційного процесу. На думку Н. Буяк, партнерські відносини в системі менеджменту організації сприяють демократизації управління, зміцненню довіри та підвищенню рівня відповідальності кожного працівника за спільний результат [5]. О. В. Ареф'єва та С. О. Ареф'єв наголошують, що поєднання лідерських і партнерських підходів сприяє формуванню адаптивних структур управління, здатних до швидкого реагування на зовнішні виклики [6].

Т. В. Гринько, Т. З. Гвініашвілі та В. А. Загинайло підкреслюють, що сучасна концепція лідерства тісно пов'язана з ефективними комунікаціями, які забезпечують розвиток підприємницьких структур і гармонізацію відносин між керівниками та підлеглими [3]. Саме комунікаційна взаємодія формує основу партнерських відносин, які сприяють створенню сприятливого психологічного клімату та спільному прийняттю управлінських рішень.

Взаємозалежність лідерства і партнерства формує нову парадигму менеджменту, де ефективність визначається не жорсткою ієрархією, а культурою співпраці та відкритої комунікації. Аналіз практичного досвіду українських компаній підтверджує цю тезу. Зокрема, у компаніях SoftServe і Nova Poshta реалізовано принципи гнучкого менеджменту, що базуються на залученні працівників до стратегічного планування й обговорення ключових рішень. Такий підхід дає змогу зміцнити мотивацію, підвищити продуктивність і зменшити ризики управлінських помилок. У компанії МХП запровадження проектного управління на основі принципів Agile сприяло розширенню самостійності команд і посиленню партнерських зв'язків між підрозділами. У Ajax Systems діє програма Team Awards, яка щомісяця відзначає

найефективнішу команду, а не окремих працівників, що сприяє зростанню командного духу та зміцненню партнерських цінностей.

Основними напрямками оптимізації співвідношення лідерства і партнерства є:

- перехід до децентралізованої моделі управління з делегуванням повноважень та використанням Agile-менеджменту;

- формування двостороннього партнерського діалогу, запровадження feedback-культури та використання корпоративних комунікаційних платформ;

- впровадження колективних систем мотивації (Team KPI, система «360°-оцінювання») та програм взаємного визнання (peer-to-peer recognition);

- розвиток партнерської взаємодії в інноваційних групах через Design Thinking, хакатони та краудсорсингові платформи;

- запровадження колективного навчання, менторства та коучингу для розвитку як лідерських, так і командних компетенцій.

І. В. Кривов'язюк доводить, що підприємницьке лідерство має безпосередній вплив на ефективність діяльності підприємств, виступаючи формою управлінського партнерства, де лідер і команда діють як єдиний організм, зорієнтований на розвиток інновацій та досягнення синергетичного ефекту [2]. А. В. Карпенко та Н. М. Карпенко акцентують на тому, що партнерські взаємини між керівниками та персоналом ґрунтуються на спільному баченні місії організації, взаємоповазі та орієнтації на результат, що перетворює ієрархічні відносини у взаємодію рівноправних учасників процесу управління [4].

Варто зазначити, що певна частина науковців вважає, що надмірна демократизація може призвести до втрати керованості процесів і зниження авторитету керівника. Проте ці контраргументи не враховують, що партнерське управління не заперечує ролі лідера, а лише змінює її характер. Сучасний лідер не диктує, а координує; не контролює, а мотивує; не нав'язує рішення, а створює умови для їх спільного прийняття. Таким чином, партнерство виступає не антагоністом лідерства, а його логічним продовженням.

Лідерство та партнерство виступають взаємодоповнювальними елементами ефективної управлінської системи, що формують основу для досягнення стратегічних цілей організації. Лідер забезпечує стратегічний вектор розвитку, надихає команду на досягнення результатів і створює атмосферу довіри та відповідальності. Партнерство зміцнює комунікаційні зв'язки, підвищує рівень згуртованості колективу та формує соціально-психологічний фундамент взаємодії. Їх синергія дозволяє підвищити адаптивність організації до змін і створює передумови для інноваційного розвитку.

В умовах невизначеності та воєнного стану в Україні саме синергія лідерства і партнерства є запорукою стійкого розвитку організацій, підвищення їх адаптивності та конкурентоспроможності у глобальному конкурентному середовищі. Оптимізація їх співвідношення передбачає використання таких управлінських інструментів, як колективне планування, системи командної мотивації, комунікаційні платформи та коучингові підходи. У перспективі саме модель партнерського лідерства має стати основою розвитку управлінських систем нового покоління, що орієнтуються на довіру, відкритість, інновації та спільну відповідальність.

### Література

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. Економічний простір. 2020. № 159. С. 88–91.
2. Кривов'язюк І. Вплив підприємницького лідерства на ефективність діяльності підприємств. Collection of Scientific Papers «ΛΟΓΟΣ». 2023. № 34–35.
3. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З., Загинайло В. А. Роль лідерства та комунікацій у забезпеченні розвитку сучасних підприємницьких структур. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 75–83.
4. Карпенко А. В., Карпенко Н. М. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 25–33.
5. Буняк Н. Лідерство в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2024. № 64.
6. Ареф'єва О. В., Ареф'єв С. О. Потенціал лідерства в стратегічному управлінні адаптивністю підприємницької діяльності. Економічний вісник Дніпровського університету технологій. 2021. № 2 (74). С. 134–144.

Л. В. САЧИНСЬКА, К. А. РЕЗНІК  
Хмельницький національний університет

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розвиток ринкових відносин в Україні здійснюється в умовах нестабільності зовнішнього середовища бізнесу. Це викликає необхідність вирішення проблем гнучкої адаптації підприємств до зов-

нішніх змін у процесі досягнення цілей їх подальшого розвитку на основі використання сучасних досягнень науки управління. У зв'язку з цим набуває особливої актуальності поглиблене вивчення стратегічного управління, зростає роль і значення процесу розробки та реалізації стратегії підприємства.

Стратегічне управління організацією дозволяє мінімізувати ризики, підвищувати інвестиційну привабливість підприємства шляхом формування конкретних цілей та стратегій розвитку компанії. Крім того, стратегічне управління є інструментом, за допомогою якого формується система цілей підприємства і поєднуються зусилля всього колективу для її досягнення. В умовах активного впливу зовнішнього середовища, важливе значення для діяльності підприємств відіграє вчасне урахування впливу даних факторів. Економічний аналіз та аналіз зовнішнього середовища слугують інструментами, за допомогою яких можна об'єктивно оцінити внутрішній і зовнішній стан підприємства, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, окреслити коло конкурентів, а потім за результатами приймати обґрунтовані рішення.

В умовах жорсткої конкурентної боротьби, нестабільності зовнішнього середовища, важливим є збереження та нарощення потенціалу підприємства, виробництво продукції відповідної якості, задоволення потреб споживачів, забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємства на ринку. Це більшою мірою можливе завдяки ефективному стратегічному управлінню розвитком підприємства, яке включає наступні ключові категорії: стратегія, стратегічне управління, розвиток підприємства, управління розвитком, стратегічний розвиток підприємства, стратегічне управління розвитком підприємства тощо.

Термін «стратегічне управління» був введений у 60–70-х роках ХХ ст. для зазначення різниці між поточним управлінням на вищому рівні та управлінням, що здійснюється на рівні виробництва [2, с. 3]. Необхідність розходження зумовлена змінами в умовах ведення бізнесу.

Стратегічне управління підприємством являє собою концепцію, якій притаманні наступні характерні особливості:

- 1) базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління тощо); підприємство при цьому розглядається як відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система. Використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів – розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

2) орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує підприємство. Завдяки цьому вдасться створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

3) концентрує увагу на необхідності збору та застосування баз стратегічної інформації. Аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

4) допомагає прогнозувати наслідки рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу;

5) передбачає застосування певних інструментів і методів розвитку підприємств (цілей, «дерева цілей», стратегій, «стратегічного набору», стратегічних планів, проектів і програм, стратегічного планування та контролю тощо);

б) створює передумови для створення такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що, у свою чергу, забезпечує її існування в довгостроковій перспективі тощо [1, с. 124].

На вітчизняних підприємствах запровадження системи стратегічного управління буде пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати як поточні, так і стратегічні завдання. Так, у новостворених підприємствах керівництво є настільки зайнятим поточними проблемами, що не має змоги займатися плануванням діяльності, а у діючих – менеджери відмовляються складати плани, аргументуючи це тим, що раніше цілком без них обходились. Причинами також є складність і швидка зміна ринкових процесів, зокрема збільшення розмірів підприємств, ускладнення форм їх діяльності, нестійкість зовнішнього середовища тощо. Оскільки єдиного рецепту оптимального управління підприємством не існує, то потрібно обирати той тип, який найбільше відповідає певному виду проблем.

### Література

1. Пічугіна, Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2009. 215 с.
2. Василенко В. О. Стратегічне управління : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 396 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – [2-ге вид., перероб.] – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.

## Секція 9

### Зовнішньоекономічна діяльність у контексті сталого розвитку

---

Л. А. ГРИЦИНА, О. А. ХАРУН  
Хмельницький національний університет

#### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НАЦІОНАЛЬНИХ ТА ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ**

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) підприємств є важливим елементом сучасної економіки, оскільки вона забезпечує інтеграцію національних економік у глобальну систему. Однак забезпечення конкурентоспроможності та стійкого на зовнішніх ринках вимагає від підприємств вирішення комплексу теоретичних і практичних проблем, пов'язаних з ефективним здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Особливо гостро ця проблема стоїть перед українськими підприємствами, які функціонують в умовах, де до загальносвітових викликів, таких як зростаючий протекціонізм, нестабільність геополітичних відносин, прискорена цифровізація та необхідність дотримання екологічних стандартів, додаються унікальні труднощі, спричинені воєнним станом.

Зважаючи на специфіку сучасного етапу ведення ЗЕД підприємствами України варто розглянути специфічні фактори, що пов'язані як з загальними глобальними тенденціями, так і особливостями ведення бізнесу в умовах воєнного стану. Згідно з останніми прогнозами на 2025 рік, світова економіка демонструє тенденцію до помір-ного зростання після тривалого періоду кризових викликів, спричинених пандемією, геополітичними конфліктами та інфляційним тиском. Водночас експерти по-різному оцінюють темпи цього зростання та ризики, що супроводжуватимуть глобальну економіку в середньостроковій перспективі.

Світовий банк у своєму звіті "Global Economic Prospects" прогнозує зростання світового ВВП на рівні 2,3 % у 2025 р. Основними

ризиками визначаються протекціоністська політика провідних економік, нестабільність на ринках енергоносіїв, тривалі геополітичні конфлікти, а також сповільнення інвестицій у країнах, що розвиваються. Окремо наголошується на вразливості ланцюгів постачання та зростанні заборгованості. Міжнародний валютний фонд оцінює потенційне зростання у діапазоні 2,8 % – 3,3 %, вважаючи, що глобальна економіка зберігає стабілізуючий потенціал. Водночас МВФ застерігає від ризику нового витка інфляції, впливу грошово-кредитної політики провідних центральних банків та ймовірного поглиблення торговельних суперечок, насамперед між США та Китаєм. Водночас незалежний експерт, стратегічний аналітик Сарвант Сінгх (MarketsandMarkets), у своїй статті на сторінках *Forbes* подаючи схожий прогноз на рівні 3 %, акцентує увагу на інших аспектах, що можуть мати визначальний вплив на розвиток світової економіки [1–3].

Аналізуючи статтю Сарвант Сінгха, К. О. Щур [4] виділяє наступні загрози розвитку ЗЕД українських підприємств.

По-перше, зростаючий протекціонізм та зміни у торговельній політиці провідних світових економік, зокрема зміни у політиці США так звана політика «Trump 2.0» можуть спричинити коригування митних тарифів, що безпосередньо вплине на українських експортерів. Посилення торговельних бар'єрів та зростання економічного націоналізму можуть обмежити доступ українських товарів до деяких ринків або змінити умови їхнього постачання.

По-друге, геополітична нестабільність та макроекономічні виклики, такі як зміни в глобальних ланцюгах постачання, впливають на логістичні витрати та терміни поставок. Це змушує українські торговельні підприємства шукати нові маршрути транспортування, налагоджувати партнерства в регіонах, менш схильних до геополітичних ризиків, а також адаптувати свої виробничі процеси до умов підвищеної невизначеності.

По-третє, цифровізація та розвиток нових технологій продовжують змінювати характер міжнародної торгівлі. Використання штучного інтелекту, автоматизація та перехід до цифрових платформ відкривають нові можливості для українських торговельних компаній у сфері експорту послуг та IT-рішень. Водночас, це вимагає значних інвестицій у модернізацію та адаптацію до нових стандартів. Також глобальні екологічні зміни та екологічні ініціативи мають важливе значення для українських торговельних підприємств, особливо в контексті зеленої трансформації та стандартів сталого розвитку. Українським підприємствам потрібно буде враховувати вимоги щодо зниження викидів вуглецю, використання екологічно чистих технологій і відновлювальних джерел енергії для забезпечення конкурентоспро-

можності на міжнародних ринках. Вони повинні бути готові до змін у законодавчих вимогах та стандартів, що постійно оновлюються, зокрема в Європейському Союзі та інших регіонах [3, 4].

Варто зазначити, що окрім глобальних тенденцій та факторів, розвиток ЗЕД українських підприємств значно залежить і від нестабільної внутрішньої ситуації, спричиненої військовою агресією. Планування ЗЕД підприємств в умовах воєнного стану характеризується значним ускладненням через комплекс взаємопов'язаних факторів. Необхідність одночасного врахування обмежень партнерської мережі, транспортно-логістичних перешкод, підвищених країнових ризиків та динамічних регулятивних змін вимагає від підприємств розробки гнучких адаптивних стратегій планування.

З початком великомасштабної війни українські підприємства зіткнулися з кардинальними змінами в логістичних процесах, які докорінно трансформували звичні бізнес-моделі. Ці зміни торкнулися всіх аспектів товарообігу – від складування до транспортування. Підприємства перейшли на принцип роботи «з коліс», коли товари відвантажуються майже одразу після надходження. Така стратегія дозволяє мінімізувати два критичні ризики: по-перше, зменшити обсяг заморожених фінансових ресурсів, а по-друге, уникнути значних втрат у разі можливих атак на складські приміщення.

Як зазначає А. М. Шугалій [5] найбільшого удару зазнала складська система країни. Київська обл., яка концентрувала 70–80 % всіх професійних складських площ України, втратила близько 400 тис. квадратних метрів складських приміщень. Це становить приблизно п'яту частину всієї професійної складської нерухомості держави. Руйнування складської інфраструктури під Києвом спричинило масштабну міграцію бізнесу. Великі корпорації першими почали переміщувати свої товарні запаси у західні області України, за ними переміщували середні та малі підприємства. Основними напрямками переміщення стали Львівська, Тернопільська, Івано-Франківська області та Закарпаття. Проблема полягала в тому, що західні регіони не мали достатньої кількості складських площ для прийняття такого обсягу товарів. Це змусило бізнес повністю перебудувати логістичні ланцюжки, що значно ускладнило операції та підвищило їх вартість. Логістичні операції стали значно складнішими через низку факторів безпеки. Постійні блокади, обов'язкові огляди вантажів та комендантська година суттєво уповільнили процес перевезення товарів. Компанії були змушені кардинально переглянути підходи до планування маршрутів. Тепер необхідно заздалегідь розробляти кілька альтернативних шляхів доставки, враховуючи можливість нових атак та зміни безпекової ситуації в різних регіонах країни [5].

Воєнний стан суттєво обмежив можливості підприємств у виборі партнерів для здійснення зовнішньоекономічних операцій. Неможливість подальшого співробітництва з підприємствами, власники яких є представниками країн-агресорів або мають опосередкований зв'язок з ними, призвела до втрати частини традиційних ринків збуту. Цей виклик потребує інтенсифікації процесів пошуку нових ділових партнерів, що в умовах критичної важливості фактора часу вимагає скорочення підготовчих етапів. Вибір нових партнерів передбачає комплексну оцінку як макроекономічних факторів країни-партнера (політична та економічна стабільність, відсутність економічних санкцій, витрати виробництва, розвиток транспортної інфраструктури, державні стимули тощо), так і мікроекономічних характеристик конкретних партнерів (ділова репутація, фінансовий стан, досвід попередніх угод, позиції на зовнішньому ринку). Водночас різке зростання рівня ризику України на світовій мапі ризиків суттєво скоротило кількість іноземних компаній, готових продовжувати економічну співпрацю. Міжнародні рейтингові агентства та системи оцінки ризиків віднесли Україну до категорії країн з найвищим рівнем ризику, що негативно впливає на готовність потенційних партнерів укладати довгострокові контракти.

Тимчасова втрата контролю над частиною державного кордону створила серйозні перешкоди для здійснення зовнішньоторговельних операцій. Особливо критичною стала втрата доступу до морської акваторії Чорного та Азовського морів, а також ключових морських портів, які традиційно забезпечували основний обсяг експортно-імпорتنних перевезень. Припинення авіасполучення у поєднанні з морською блокадою значно скоротило кількість доступних шляхів транспортування вантажів. Це змусило підприємства переорієнтуватися на альтернативні транспортні коридори, що супроводжується збільшенням витрат та ускладненням логістичних процесів [6].

Наявність значної кількості глобальних та національних ризиків та загроз вимагає застосування адаптивних підходів до планування та реалізації при здійсненні ЗЕД вітчизняними підприємствами. У науковій літературі, присвяченій стратегічній адаптивності ЗЕД підприємств, першою ключовою теоретичною концепцією виступає лідерство. Успіх адаптивних перетворень організації безпосередньо пов'язаний з якістю її менеджменту. Керівники формують організаційне бачення, визначають структурні елементи, встановлюють робочі процеси та створюють корпоративну культуру. В умовах жорсткої конкуренції необхідний управлінський підхід, який підтримує трансформації та новаторство, стимулює інтелектуальних працівників, замість того щоб прагнути до незмінності та підтримання існуючого стану справ. Другою концепцією є управління знаннями, що акцентує увагу на

ефективному поширенні потрібної інформації в межах організації. Йдеться про ідентифікацію існуючих знань, виявлення слабких місць та потреб у нових знаннях для посилення конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає використання картування знань, яке сприяє прозорості, виявленню неявних знань і оптимізації організаційних процесів. У стратегічному вимірі управління знаннями допомагає закривати стратегічні та інформаційні прогалини. Третьою концепцією є управління людськими ресурсами.

Жодна організація не може залишатися гнучкою без належної підготовки працівників до змін. У сучасному динамічному середовищі HR-функція повинна виступати стратегічним партнером, залученим до процесів управління знаннями, управління талантами та організаційного розвитку. В цьому контексті важливою є масштабованість робочої сили, тобто здатність організації оперативно й безперервно адаптувати кадрові ресурси відповідно до змін. Масштабованість включає два ключові компоненти: узгодження – своєчасне розміщення оптимальної кількості фахівців з потрібними компетенціями у відповідному місці; гнучкість – плавне переміщення без негативного впливу на продуктивність та ефективність, що досягається через спільне мислення та динамічне управління. Остання концепція, що розглядається в контексті стратегічної адаптивності, – це інформаційні технології (ІТ), які мають як прямий, так і опосередкований вплив на адаптивність організації. Організації повинні інвестувати не лише в технології, але й у навчання працівників щодо їх використання. ІТ-здатність організації визначається її здатністю отримувати, розгортати, інтегрувати та змінювати конфігурацію ІТ-ресурсів для підтримки бізнес-стратегій та робочих процесів. Основними елементами ІТ-здатності є:

- 1) можливості інфраструктури – технічна база організації;
- 2) можливість охоплення – стратегічна взаємодія з ІТ-ресурсами та кадрами;
- 3) проєктивна позиція – орієнтація організації на розвиток та інновації [7].

На основі проведеного аналізу було визначено, що особливості планування ЗЕД обумовлені необхідністю врахування широкого спектра зовнішніх факторів. При цьому, формування збалансованого портфелю іноземних ділових партнерів та дотримання принципів диверсифікації є критично важливими для мінімізації ризиків та забезпечення стабільності міжнародних операцій. Сучасні умови, зокрема воєнний стан в Україні, суттєво ускладнюють ведення ЗЕД вітчизняними підприємствами через порушення логістичних ланцюгів, обмежений вибір партнерів та високий рівень регуляторної невизначеності. Для ефективної адаптації до цих умов вітчизняні підприємства мають активно

впроваджувати концепції стратегічної адаптивності, зокрема через якісне лідерство, управління знаннями, гнучке управління людськими ресурсами та розвиток інформаційних технологій. Лише комплексне застосування цих підходів дозволить українським підприємствам не лише вистояти в умовах кризи, але й знайти нові можливості для розвитку на міжнародних ринках.

## Література

1. World Bank. Global Economic Prospects, June 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>
2. International Monetary Fund. World Economic Outlook, April 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
3. Singh S. Top 15 Global Trends For 2025 // Forbes. – 2025. – Jan. 22. URL: <https://www.forbes.com/sites/sarwantsingh/2025/01/22/top-15-global-trends-for-2025/>
4. Щур К. О., Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств в Україні. *Economic synergy*. 2025. Вип. 1. С. 66–77.
5. Шугалій А. М. Сучасні тенденції і проблеми зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний вісник університету. Університет Григорія Сковороди в Переяславі*. 2023. Вип. 56. С. 65–76.
6. Красовська Ю. В., Швець О. Ф. Вплив воєнного стану на планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2022. Вип. 2. С. 112–120.
7. Куліш Д. В. Адаптивність стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств до особливостей діяльності підприємств. *Economic synergy*. 2023. Вип. 3. С. 112–127.

А. П. ЛЯШОК

Хмельницький національний університет

## ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Україна, як і усі країни світу, прагне ефективно розвивати зовнішньоторговельну діяльність, яка відіграє важливу роль у розвитку національних економік у цілому. Особливості правового забезпечення

зовнішньоторговельної діяльності описано у публікації [1], напрями активізації зовнішньоекономічної діяльності знайшли відображення у публікації [2], а регіональні пріоритети зовнішньоторговельної діяльності розглянуто у публікації [3].

В силу усталених зв'язків, результатів роботи державних інституцій, суб'єктів господарювання тощо країни демонструють різні результати зовнішньоторговельної діяльності. Війна РФ проти України негативно вплинула на макроекономічні показники України, аналіз яких представлено у публікації [4]. Сальдо зовнішньоторговельного балансу України впродовж 2022–2024 рр. суттєво погіршилося (у 2024 р. негативне сальдо склало –29037,3 млн дол. США) [5]. Водночас інші країни попри глобальну турбулентність покращують свої макроекономічні показники. Зокрема, проведений аналіз зовнішньоторговельної співпраці України та Польщі показав, що Польща вийшла на позитивне сальдо зовнішньоторговельного балансу, яке у 2024 році склало 668,1 млн дол. США [5]. Результати зовнішньоторговельної співпраці з іншими країнами, зокрема, з Індією та Єгиптом проаналізовано у публікаціях [6; 7].

В умовах війни Україна основні свої зусилля спрямовує на оборону України. Від початку повномасштабної війни були впроваджені регуляторні норми щодо зовнішньоторговельної діяльності, обумовлені потребами України в умовах війни, які описані у публікації [8].

В той же час необхідно реалізовувати інституційні реформи, які мають включати низку заходів з підвищення якості інституційного забезпечення експортно-імпоротної діяльності. Зокрема, основними з них в частині нарощення експорту виділяємо такі:

- удосконалення нормативно-правового забезпечення експортної діяльності щодо правового регулювання міжнародного лізингу, франчайзингу, компенсаційної торгівлі, транскордонного економічного співробітництва тощо, гармонізація чинного правового регулювання з нормами міжнародного права у сфері технологічного регулювання експортної діяльності, захисту прав інтелектуальної та промислової власності тощо;

- розбудова інфраструктури збуту та обслуговування експортної продукції в країнах продажу, створення закордонної мережі центрів з продажу та центрів сервісного обслуговування експортної продукції з метою покращення іміджу вітчизняної продукції у закордонних споживачів;

- інформаційне забезпечення розвитку експорту шляхом активізації діяльності торговельно-економічних місій України з просування українського експорту за кордоном, формування його позитивного іміджу, захист інтересів вітчизняних товаровиробників, сприяння на-

лагодженню прямих зв'язків між українськими експортерами та закордонними споживачами; створення спеціалізованих баз даних з метою забезпечення суб'єктів ЗЕД економічною, правовою, науково-практичною інформацією у сфері експортного виробництва;

- розвиток фінансових інституцій у сфері підтримки інноваційного розвитку: розширення мережі та активізація існуючих державних інноваційних фінансово-кредитних фондів, приватних венчурних фондів, спільне фінансування об'єднаннями підприємств НДДКР з отриманням державних гарантій і пільг.

Серед заходів щодо підвищення ефективності інституційного забезпечення імпорту виділяємо такі:

- поліпшення захисту внутрішнього ринку від недобросовісного та надмірного імпорту шляхом гармонізації технічних норм, стандартів, регламентів застосування дозволених в рамках СОТ видів субсидіювання; заходів з обмеження імпорту з метою вирівнювання платіжного балансу; а також активізації діяльності Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі щодо проведення антидемпінгових, антисубсидійних та попереджувальних розслідувань і застосування відповідних обмежувальних заходів;

- лібералізація торгівлі технологічними товарами та послугами шляхом формування державної політики участі у міжнародному трансфері технологій;

- встановлення преференційних торговельних режимів в рамках програм науково-технічної та технологічної співпраці з країнами світу, які є лідерами у використанні інновацій;

- пільгове оподаткування імпорту складових для виробництва високотехнологічних товарів, зокрема, у частині стандартизації та сертифікації.

Заходи з удосконалення нормативно-правового забезпечення зовнішньоторговельної діяльності мають бути спрямовані на подальшу гармонізацію національного права з міжнародним та європейським законодавством, а також на створення сприятливого регуляторного середовища для суб'єктів ЗЕД.

Інтеграційний напрям адаптації зовнішньоторговельної політики України полягає імплементації чинного законодавства до вимог ЄС.

Угоди про вільну торгівлю відповідно до гео економічних пріоритетів розвитку України є дієвим інструментом послаблення впливу загальносвітової ескалації протекціонізму за найбільш перспективними векторами зовнішньоторговельної співпраці вітчизняних суб'єктів ЗЕД.

В сучасних умовах глобальної нестабільності Україна повинна сформувати зовнішньоторговельну політику, яка максимально ефек-

тивно реагуватиме на нові динамічні виклики та загрози домінуючих у світовій практиці принципів і підходів регулювання міжнародної торгівлі та нейтралізуватиме їх несприятливі впливи. Реформи у сфері торговельних відносин повинні бути спрямовані на перетворення зовнішньоторговельної сфери з дестабілізуючого фактору економічного розвитку на інструмент макроекономічної стабілізації.

### Література

1. Білоусов, С. М. Зовнішньоторговельна діяльність (особливості доктринального та правового забезпечення). *Право та інноваційне суспільство*, 2022, (1 (14)), 72–77. URL: [https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-1\(14\)-10](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2020-1(14)-10)
2. Pavlikha, N., Zelinska, O., & Aliieva, A.A. Foreign economic activity activation of the region in the context of euroregional cooperation: theoretical and methodical approaches. *Economic and Regional Studies*, 2020, 13(4), 429–441. URL: <https://doi.org/10.2478/ers-2020-0031>
3. Vlasenko, I., Ternova, A. Regional priorities of foreign trade activity. *Foreign trade: economics, finance, law*. 2025, 138, 1 (Mar. 2025), 113–130. URL: [https://doi.org/10.31617/3.2025\(138\)07](https://doi.org/10.31617/3.2025(138)07)
4. Диха, М., & Диха, В. Тенденційний аналіз макроекономічних показників України та шляхи їх покращення. *Київський економічний науковий журнал*, 2025, (11), 107–118. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-14>
5. Dykha M., Dykha, V., Paczóska, P. Foreign trade activities of Ukraine and Poland: trend analysis and prospects for further cooperation. *Prace naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości z siedzibą w Wałbrzychu. Poland*, 2025, T. 56 (1), 193–205. URL: [https://pracenaufkowe.wwszip.pl/prace/PN\\_56.pdf](https://pracenaufkowe.wwszip.pl/prace/PN_56.pdf)
6. Dykha, M., Dykha, V., & Sahoo, S.K. Foreign trade between Ukraine and India in the conditions of global turbulence. *CITY DEVELOPMENT*, 2025, (2 (06)), 35–44. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-5>
7. Dykha, M., Dykha, V., & Elnashar, E.A. Foreign trade activity of Ukraine and Egypt. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025, 338 (1), 221–227. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-33>
8. Диха, М. В., Таранюк, О. В. Зовнішньоекономічна діяльність в умовах війни: окремі аспекти регулювання. *Актуальні проблеми соціально-економічних систем в умовах трансформаційної економіки: збірник наукових статей за матеріалами VIII Всеукр. наук.-практ. конф. (13–14 квітня 2023 р.)*. Дніпро : ІПБТ УДУНТ. 2023, С. 15–18. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/13752>

## СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ МИТНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

Одним з прогресивних підходів у оцінюванні діяльності митних органів на сьогодні є запровадження системи ключових індикаторів результативності (КРІ), яка дозволяє визначати чіткі орієнтири та контролювати прогрес у їх досягненні в процесі функціонування митних органів.

КРІ, що розробляються митними адміністраціями або для них, орієнтовані на оцінювання наступних аспектів:

- рівня надходження бюджетних платежів;
- стимулювання торгівлі;
- управління ризиками;
- ефективності заходів з дотримання законодавства;
- захисту суспільства;
- безпеки кордонів.

Основною метою імплементації КРІ у діяльність митних органів України є:

- зменшення основних компонентів витрат на адміністрування податків і зборів;
- оптимізація витрат економічних агентів;
- моніторинг співвідношення між місією, баченням, стратегією розвитку митної адміністрації та реальними процесами і показниками діяльності митних органів.

У грудні 2024 р. зареєстровано законопроекти, які передбачають імплементацію якісних КРІ (Key Performance Indicators) для податкової та митної служб (№ 12359 та № 12360, відповідно). Згідно з ними, оцінка буде проводитися на підставі базових КРІ, що зазначені у законопроектах та показників, пропонованих Мінфіном.

Так, законопроект № 12360 відкриває нову сторінку в підходах до оцінки діяльності митних органів. У центрі змін – впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ), які дозволять не лише ефективніше контролювати діяльність митних органів, а й зробити їх більш прозорими та орієнтованими на результат [1].

Законопроектом передбачається напрацювання дворівневої системи оцінювання. Перший рівень – внутрішній аудит, який проводитиме сама служба за показниками, визначеними Мінфіном. Другий рівень – зовнішнє оцінювання за участю незалежних експертів, яких КМУ залучатиме за рекомендаціями міжнародних організацій.

У формуванні КРІ Мінфіну рекомендовано орієнтуватися на практики Всесвітньої митної організації (WCO), яка розробила універсальну систему оцінки ефективності митниць (WCO Performance Measurement Mechanism).

До ключових напрямів, які оцінюватимуться в межах внутрішнього моніторингу віднесено:

- сприяння зовнішній торгівлі;
- адміністрування митних платежів;
- захист суспільства від загроз (протидія контрабанді, охорона здоров'я і довкілля);
- організаційна спроможність митниці, зокрема в управлінні державною власністю.

Таким чином, законопроект № 12360 передбачає не лише вимірювання ефективності митниці, а й створення системи, що стимулюватиме розвиток, відкритість і відповідальність митних структур у стратегічно важливих напрямках в контексті євроінтеграційних перетворень.

Підвищення прозорості та підзвітності фіскальних органів має сприяти і зростанню довіри бізнесу до державних інституцій.

Ініціатива щодо запровадження ключових показників ефективності для митних органів є важливим кроком до підвищення якості державного управління та покращення бізнес-клімату в країні. Однак для успішної реалізації цих змін необхідно забезпечити прозорість та ефективність процесу оцінювання [1].

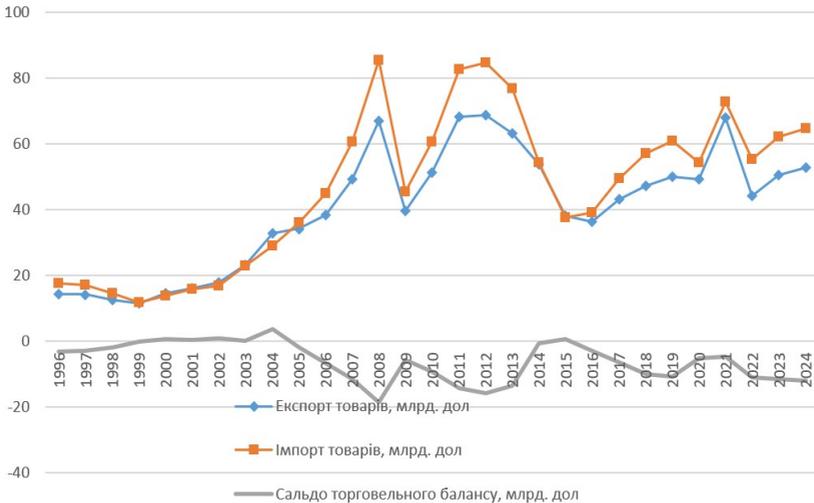
За сучасних умов господарювання система КРІ може допомогти об'єктивно визначити прогрес Держмитслужби у досягненні цілей та підтримати якісну роботу в умовах динамічного бізнес-середовища. Якість і своєчасність виконання митницею визначених завдань також забезпечуватиме організаційна культура, котра базується на прозорості, підзвітності та ефективності. Головна вимога у формуванні такої культури полягає у необхідності постійного моніторингу та оцінюванні роботи Держмитслужби. А тому, важливим є напрацювання пропозицій щодо побудови адекватної системи КРІ для визначення досягнень за результатами діяльності митних органів і відповідного коригування стратегії розвитку Держмитслужби на основі реальних даних.

## Література

1. Як зробити податкову та митну служби ефективними. URL: <https://epravda.com.ua/power/yak-zrobiti-podatkovu-ta-mitnu-služhbi-efektivnimi-806672/> (дата звернення 24.11.2025).

## УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) будь якої країни – це важлива та рівноправна складова національної економіки. Україна не виняток, розвитку зовнішньоекономічної діяльності завжди приділялась належна увага, однак результати цієї діяльності не були такими, що свідчили б про інтенсивні трансформації, скоріше це був екстенсивний шлях розвитку, що залежав, в першу чергу, від кон'юнктури зовнішніх ринків. Статистичні дані про стан зовнішньоекономічної діяльності нашої країни підтверджують таку думку (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка експорту, імпорту та сальдо зовнішньої торгівлі України, млрд дол.\***

*\*сформовано авторами з використанням [1]*

В структурі експорту нашої країни переважною була та залишається продукція з низькою доданою вартістю, низьким рівнем інноваційно-технологічного розвитку, майже дві третини експорту – це сировинні товари, що підтверджує пасивну роль суб'єкта ЗЕД у міжнародному розподілі праці. На рис. 1 наведено статистичні дані щодо

обсягів експорту та імпорту країни з 1996 до 2024 рр. [1]. Наведена динаміка зміни обсягів експорту та імпорту – дзеркальне відображення динаміки ВВП країни за аналогічний період, що свідчить про важливість цієї діяльності в її економіці.

За період, що аналізується у переважній більшості років спостерігається негативне сальдо у співвідношенні експорту та імпорту. Це вплинуло на зниження курсу національної валюти, стало причиною загострення кризових явищ в економіці України, спровокувало фінансову залежність її від зовнішніх кредитних ресурсів та збільшення зовнішнього боргу.

З початком війни у 2022 році різко зменшились обсяги зовнішньоекономічної діяльності, особливо це стосувалось обсягів імпорту металів та сільськогосподарської продукції. За період війни також відбулася динамічна переорієнтація зовнішньої торгівлі України на європейські ринки, нові логістичні маршрути. Визначення та обрання вірних стратегій розвитку ЗЕД України у наступні два роки дозволило покращити результати, про що свідчать дані таблиці 1 [1], хоча сальдо зовнішньої торгівлі залишається бути від’ємним, однак це є прийнятним в умовах повномасштабної війни.

Таблиця 1

**Обсяги зовнішньоекономічної діяльності України, млрд дол.**

Рік	Обсяг експорту	Обсяг імпорту	Сальдо
2023	50,5	62,1	-11,6
2024	52,9	64,8	-11,9

Щоб продовжити позитивну тенденцію розвитку ЗЕД переважним в управлінні цієї діяльності у період війни та після воєнний період можуть бути такі напрями, що відображені на рис. 2.

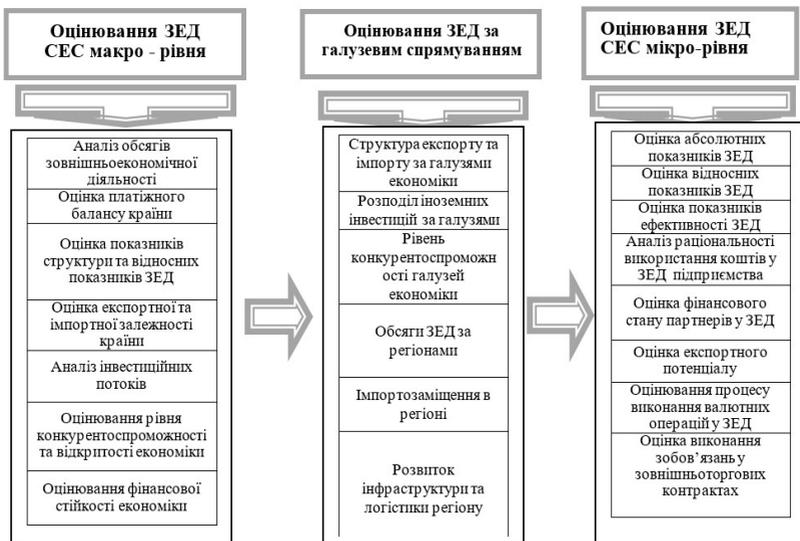
Важливою складовою успішного розвитку зовнішньоекономічної діяльності є вірне оцінювання цієї діяльності за усіма рівнями управління. Аналіз методів оцінювання, проведений у попередніх авторських дослідженнях [2, 3], дозволив сформувати загальну структуру системи оцінювання зовнішньоекономічної діяльності за рівнями соціально-економічних систем (СЕС). Деталізація пропонованої структури оцінювання та напрямів розвитку системи управління зовнішньоекономічною діяльністю буде проведена у наступних дослідженнях.

Таким чином, проведений короткий аналізу стану зовнішньоекономічної діяльності нашої країни та розгляд питань щодо оцінювання та управління цієї діяльністю визначили подальші напрями досліджень, що потребують розвитку.



**Рис. 1. Напрями розвитку управління зовнішньоекономічної діяльності\***

*\*сформовано авторами*



**Рис. 2. Система оцінювання зовнішньоекономічної діяльності за рівнями управління\***

*\*сформовано авторами з використанням [2]*

## Література

1. Зовнішньоекономічна діяльність. Економічна статистика. *Державна служба статистики України*. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/zed.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm)
2. Тюріна, Н. М., & Карвацка, Н. С. (2023). *Управління зовнішньоекономічною діяльністю*. Київ, «Центр учбової літератури», 524 с.
3. Тюріна, Н., Карвацка, Н., Остапчук, О., & Петяк, А. (2025). Формування комплексної системи оцінювання зовнішньоекономічної діяльності за рівнями управління. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025 рік. Т. 10. № 2, с. 125–130. <http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/10-2-4-125-130.pdf>

## Секція 10

### Економічні аспекти безпеки підприємств

---

О. І. АЛЕКСІЄНКО

Хмельницький національний університет

#### ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ КРИЗИ

Особливістю діяльності будь-якого підприємства будівельної галузі є традиційно позамовний характер виробництва: підприємство здійснює будівництво або ремонт, передає об'єкт замовнику, після того може використовувати вільні виробничі потужності для будівництва інших об'єктів. При цьому підприємство будівельної галузі може паралельно здійснювати будівництво різних об'єктів, але, беручи до уваги високу капіталоемність будівництва як виду діяльності, це потребує ще більших обсягів коштів. Міра типовості замовлень у діяльності підприємства будівельної галузі може варіювати – від високої, наприклад під час будівництва первинного житла за типовими будівельними проєктами, до низької – у разі будівництва унікальних об'єктів, як правило промислового або інфраструктурного характеру. Навіть якщо підприємство будівельної галузі виробляє типову продукцію для здійснення безпосередньо будівництва (клінкерна цегла, бетон, готові сендвіч-панелі тощо), то все одно така типова продукція розподіляється по окремих замовленнях та замовниках. Все це обумовлює специфічні вимоги [1] до системи економічної безпеки таких підприємств.

Позамовний характер виробництва в діяльності підприємства будівельної галузі доповнюється тривалим часом споживання продукту діяльності – як окрема продукція будівельної галузі у вигляді клінкерної цегли, бітуму, декоративної плитки, так і окремі ремонтні роботи мають час свого споживання, що вимірюється роками, а іноді – десятиліттями. Споруди та будівлі як результат будівництва, тунелі, мости мають час експлуатації, розрахований на десятиліття (у разі правильного експлуатаційного режиму та проведення своєчасних

поточних ремонтів). Тривалий час споживання результатів діяльності підприємства будівельної галузі зумовлює одноразовість задоволення попиту замовників у будівництві: після того, як попит задоволено, наступний раз той самий замовник матиме попит (якщо матиме) через декілька років, може, й десятиліть, а може не мати попиту взагалі.

Технологічні особливості будівництва зумовлюють однією з особливостей підприємства будівельної галузі тривалий операційний та фінансовий цикл, який може бути й більше одного року. Якись поточні ремонтні роботи можуть бути здійснені у менш тривалий період часу, й можуть тривати декілька місяців або навіть тижнів. Але будівництво нових споруд, особливо мостів, естакад, тунелів, промислових споруд може тривати роками. Така тривалість зумовлена як високою складністю та обсягом здійснюваних робіт, так і певними технологічними нормативами у галузі, які не можуть бути зменшені без втрати якості та надійності споруди як результату будівництва (наприклад, норми часу на усадку фундаменту, висихання бетонних виробів тощо).

Тривалий час операційного циклу, який, у тому числі зумовлює тривалий час фінансового циклу, зумовлює високу імобілізацію активів та дефіцит операційних коштів у діяльності підприємства будівельної галузі. Логічно, що якщо класичний цикл Г–Т–Г у будівництві може тривати декілька років, то мало яке будівельне підприємство спроможне мати достатні резерви обігового капіталу, щоб самостійно фінансувати проведення всіх будівельних робіт, і тому у будівництві напрацьовані механізми залучення капіталу третіх осіб для фінансування всіх будівельних операцій. Такими механізмами для підприємства будівельної галузі є авансування та банківський кредит, іноді використовується механізм використання будівельних матеріалів замовника (або окремої оплати замовника за будівельні матеріали). Для первинного житла можуть бути використані механізми пайової участі та банківського кредиту покупцю.

Підприємство будівельної галузі має специфічні технологічні ризики, які зумовлені самою сутністю виду діяльності та не можуть бути усунені остаточно. Такі ризики пов'язані з технікою безпеки для працівників під час проведення будівельних робіт, порушенням технологічних умов, корупційними ризиками під час використання будівельних матеріалів. Відповідні специфічні технологічні ризики мають довгостроковий характер та можуть проявитися вже після здачі об'єкта у експлуатацію, й через тривалий період (наприклад, руйнування фундаменту через порушення технологічних умов його закладання).

Специфічні технологічні ризики у будівництві посилюють свій вплив через високу ціну помилки у будівництві та складність її ви-

правлення. Аварійні ситуації в діяльності підприємства будівельної галузі часто ведуть не тільки до матеріальних збитків у вигляді руйнування будівель та споруд, необхідності витратити додаткові кошти для виправлення технологічних помилок, але й до погіршення здоров'я людей й у окремих випадках їхньої загибелі. Навіть якщо аварійна ситуація у діяльності підприємства будівельної галузі й не призводить до людських жертв, то її виправлення потребує значної кількості коштів, а іноді є просто неможливим. Наприклад, тріщину у фундаменті через технологічні помилки під час його закладання, проєктні помилки після зведення всієї будівлі виправити майже неможливо; деформація стін будівлі внаслідок руйнування конструкцій тримання потребує демонтажу значної кількості елементів будівлі; помилки під час проєктування або побудови тунелю можуть привести до його обвалу, порушення гідрологічного режиму та, як наслідок, неможливості експлуатації. Для кожного з зазначених випадків витрати на усунення аварійної ситуації можуть бути зіставні з первинним кошторисом на будівництво.

Характерною особливістю діяльності підприємства будівельної галузі є його локалізація та ускладнення експортної орієнтації – теоретично експортна діяльність підприємств будівельної галузі є можливою, але на практиці вона стикається із складнощами та, як правило, здійснюється у доволі вузьких сегментах ринку (будівництво спеціалізованих споруд). Винятком є експорт виробів для здійснення будівельних робіт – арматури, у тому числі спеціальної, окремих видів сировини, скла, азбесту, окремих марок бетону, будівельних сумішей, матеріалів для покрівлі тощо. Готові вироби (споруди та будівлі) у межах експортної діяльності будують доволі нечасто. Як правило, підприємства будівельної галузі працюють на локальному ринку, географічний обсяг якого залежить від виробничих потужностей самих підприємств: невеликі підприємства можуть здійснювати ремонтні та будівельні роботи у межах міста, інші підприємства працюють у межах країни в цілому, але навіть такий обсяг (національний ринок) для підприємства будівельної галузі часто вже є великим.

В Україні, як правило, особливістю діяльності підприємства будівельної галузі є значна залежність від іноземної техніки. Сучасне будівництво потребує використання складної техніки, яку українське машинобудування зараз не виробляє. Тож майже всі підприємства будівельної галузі України працюють з використанням іноземної техніки – крім якихось доволі простих одиниць обладнання та транспорту. Відповідно, майже всі українські підприємства будівельної галузі залежать від наявності, працездатності та обслуговування закордонної будівельної техніки.

Будівництво залежить не тільки від техніки, воно критично залежить від окремих видів сировини, які часто не можна замінити. Наприклад, матеріалом для конструкцій тримання у сучасному будівництві є залізобетон. Відповідно, будування таких конструкцій критично залежить від арматури та бетону. Необхідним елементом сучасних будівель є скло, яке теж не можна замінити. Перелік таких незамінних матеріалів для будівництва є доволі значним, й майже кожен з них не може бути замінений на інший. Відсутність необхідних матеріалів, як мінімум, буде уповільнювати будівельні роботи, як максимум, може розробити їх неможливими. Тому будь-які деформації на ринку сировини для підприємства будівельної галузі матимуть істотний вплив на його діяльність.

Через значний вплив та наявність специфічних ризиків та загроз, високу цілу помилки та суттєві її наслідки для будь-якого підприємства будівельної галузі наявна висока міра державного регулювання – як щодо дотримання суто будівельних норм та правил, так і щодо дотримання норм техніки безпеки.

### Література

1. Корбут С., & Матюх С. (2024). Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*, 1 (5(14)), 102–106. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(14))

В. Й. БАКАЙ

Хмельницький національний університет

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Повномасштабна агресія Росії проти України, значною мірою змінює соціально-економічні умови функціонування держави, висуваючи нові виклики у сфері забезпечення економічної безпеки в умовах багатомісячної кризи. Водночас, попри глибокий руйнівний вплив війни, Україна продовжує послідовно реалізовувати свій європейський курс, зокрема, орієнтуючись на принципи сталого розвитку, інституційну інтеграцію до Європейського Союзу та зміцнення національної економічної стійкості, що є ключовими напрямками її економічної політики в період трансформаційних змін.

В умовах нинішніх викликів забезпечення сталого розвитку підприємства стає вирішальним інструментом для зміцнення його

економічної безпеки. Формування ефективного механізму підтримки бізнесу, орієнтованого на впровадження передових технологій, підвищення інвестиційної привабливості та розвиток інноваційного потенціалу, є невід'ємною складовою процесу економічної відбудови держави. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності на глобальному рівні та забезпечує успішну адаптацію економіки до нових умов післявоєнного розвитку.

Інноваційно-інвестиційний напрямок розвитку підприємства є визначальним фактором, який визначає здатність адаптуватися до змін ринку та забезпечувати сталий розвиток на основі інтеграції новітніх технологій та залучення інвестицій. В умовах постійних змін у процесах підприємства, зокрема через впровадження інноваційних технологій та новаторських рішень, цей напрямок стає однією з найважливіших для забезпечення стабільного рівня економічної безпеки підприємства [1].

Залежність між інноваційними процесами і інвестиційною діяльністю стає дедалі більш очевидною, адже лише через інтеграцію нових технологій підприємство може не тільки зберігати конкурентоспроможність, але й зміцнювати свої позиції на ринку, знижуючи ризики і максимально використовуючи можливості, які надає середовище.

В контексті цього важливо визначити пріоритети сталого розвитку підприємства як інструменту системи економічної безпеки, які мають бути з узгоджені з його потребами. Такі пріоритети повинні базуватися на детальному аналізі економічного потенціалу, що дозволить розробити адаптовані стратегії розвитку підприємства. Це, в свою чергу, сприятиме досягненню високих темпів економічного зростання та забезпеченню стабільності в умовах глобальних змін.

Розробка механізму забезпечення сталого розвитку підприємства як інструменту економічної безпеки вимагає комплексного підходу, що включає не лише визначення ключових напрямів інвестиційної діяльності, але й оптимізацію процесу залучення інвестиційних ресурсів, а також створення системи моніторингу та контролю за ефективністю їх використання. Відповідно до цього підходу, економічна безпека підприємства є багатовимірним поняттям, яке охоплює технічні, фінансові, кадрові, правові та інформаційні аспекти [2].

Ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства в контексті його зміцнення економічної безпеки є процес, який включає аналіз та моніторинг результативності здійснюваних заходів, що вимагає коригування початкових завдань і адаптації управлінських рішень. Крім того, сталий розвиток підприємства передбачає точне формулювання стратегічних завдань, вибір відповідних методів, а також визначення інституційних елементів, зокрема, чітке розподі-

лення відповідальності серед суб'єктів, що здійснюють функціонування окремих напрямів діяльності підприємства.

Інституційна різноманітність та організаційна структура процесу забезпечення сталого розвитку підприємства як інструменту зміцнення його економічної безпеки сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів. Це дає можливість не тільки адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впроваджувати інноваційні технології, залучати інвестиційні ресурси та забезпечувати стабільність у конкурентному середовищі. Тому, механізм забезпечення сталого розвитку підприємства як інструмент економічної безпеки реалізується кожним суб'єктом господарювання в залежності від його специфічних економічних інтересів. Зазначений механізм може відрізнятися за змістом і формою реалізації, оскільки він орієнтований на досягнення різних стратегічних цілей, що визначаються індивідуальними характеристиками підприємства.

Окрім того, він охоплює вирішення багатогранного спектра завдань, серед яких пріоритетними є забезпечення стабільності та захищеності функціонування підприємства, впровадження інноваційних продуктів і передових технологій виробництва, а також залучення інвестиційних ресурсів і раціональне використання внутрішнього інвестиційного потенціалу. Реалізація цього механізму сприяє не лише зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, а й підвищенню його адаптивності до змінних економічних умов, що, дозволяє підвищити рівень конкурентоспроможності. Враховуючи складність процесу, механізм забезпечення сталого розвитку як інструмент економічної безпеки потребує застосування системного підходу і гнучкої адаптації до специфічних умов діяльності та вимог кожного підприємства.

Також він повинен розроблятися індивідуально для кожного підприємства, враховуючи його галузеву належність, специфіку функціонування, ринкові умови та внутрішні фактори. Однак, базою для його побудови є загальноприйняті наукові принципи, теоретичні моделі та структурно-логічні взаємозв'язки, що забезпечують оптимізацію та ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства в цілому. Важливим аспектом є також врахування стратегічних та оперативних потреб підприємства, що дозволяє здійснити комплексний підхід до реалізації та впровадження даного механізму, забезпечуючи його ефективність в умовах швидко змінюваного зовнішнього середовища.

Отже, в рамках проведеного дослідження та систематизації елементів сталого розвитку підприємства як інструменту економічної безпеки, було виявлено, що необхідно розробити індивідуальний механізм управління інноваціями, забезпечення фінансової стабільності

та мінімізації ризиків, які виникають у процесі інвестиційної діяльності. Кожне підприємство повинно застосовувати індивідуалізований підхід до формування інструментів і методів забезпечення сталого розвитку як інструменту економічної безпеки, що прямо залежить від специфіки підприємства, його розміру та стратегічних орієнтирів. Це зумовлює необхідність створення відповідної організаційно-функціональної структури, яка здатна забезпечити оптимальну підтримку виконання завдань економічної безпеки на всіх етапах виробничо-господарської діяльності – від планування до реалізації інвестиційних проєктів.

Ключовим елементом організаційно-функціональної структури є забезпечення належного рівня комунікацій і координації між різними підрозділами підприємства, що дозволяє реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати рівень внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Крім того, ефективна реалізація сталого розвитку підприємства як інструменту економічної безпеки вимагає інтеграції сучасних технологій управління, аналізу та моніторингу, впровадження новітніх підходів до управління ризиками, а також постійного вдосконалення процесів прийняття рішень. Синергія цих факторів надасть підприємству змогу успішно адаптуватися до динамічного ринкового середовища, забезпечуючи стабільність і сталий розвиток в умовах глобалізації та технологічних змін.

## Література

1. Дьяченко О. А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції / О. А. Дьяченко, Л. П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 173–180.
2. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства» / І. Боса // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2022. – № 6, т. 2. – С. 300–308.

О. М. БАКСАЛОВА

Хмельницький національний університет

## **ВПЛИВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем турбулентності, посиленням конкурентного тиску, цифровою трансформацією бізнес-процесів та посткризовими

явищами, що зумовлюють зростання ролі економічної безпеки. Одним із ключових її детермінантів виступає ефективна система управління персоналом, яка забезпечує стабільність кадрового потенціалу, оптимальність витрат на робочу силу та здатність підприємства до інноваційного розвитку. Система управління персоналом впливає на економічну безпеку через низку взаємопов'язаних механізмів, кожен з яких формує умови для стабільного функціонування підприємства та підвищення його стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз.

По-перше, кадрова політика визначає якість трудового потенціалу, професійний рівень працівників, їх компетентності та здатність оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Системний підхід до добору, адаптації та розвитку персоналу забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами, здатними ефективно виконувати стратегічні й операційні завдання. Крім того, кадрова політика формує стандарти поведінки та корпоративні цінності, що впливають на відповідальність, дисциплінованість та залучення працівників. Підприємства, в яких кадрова політика орієнтована на розвиток людського капіталу, демонструють вищий рівень гнучкості в умовах криз, здатність швидко переорієнтувати діяльність і приймати ефективні управлінські рішення. Висококваліфікований персонал сприяє зниженню виробничих втрат, підвищенню інноваційної активності та формуванню фінансової стійкості, що є ключовими складовими економічної безпеки.

По-друге, ефективний HR-менеджмент забезпечує мінімізацію кадрових ризиків, які можуть завдавати суттєвих збитків підприємству. До таких ризиків належать плинність кадрів, неефективне кадрове планування, дефіцит кваліфікованих фахівців, внутрішньокорпоративні конфлікти, низька мотивація та нерівномірний розподіл функціональних обов'язків. Своєчасне виявлення та нейтралізація цих загроз дозволяє уникнути непродуктивних витрат, втрат робочого часу, помилок у виробничих процесах та зниження продуктивності. Ефективний HR-менеджмент включає застосування систем оцінювання персоналу, моніторинг рівня задоволеності працівників, управління внутрішніми комунікаціями та впровадження превентивних заходів, спрямованих на збереження кадрового потенціалу. Зменшення кадрових ризиків прямо впливає на економічну безпеку, оскільки забезпечує стабільність бізнес-процесів, передбачуваність витрат і безперервність виробничих циклів.

По-третє, важливим механізмом формування економічної безпеки є система мотивації та оплати праці. Правильно побудована мотиваційна модель стимулює працівників до досягнення високих результатів, підвищує трудову дисципліну та формує відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Прозора й справедлива система оплати праці, що ґрунтується на принципах результативності,

сприяє зменшенню внутрішніх конфліктів, посиленню лояльності та довіри до керівництва. Разом з тим ефективна мотивація знижує ризики неформальних практик, шахрайства, недобросовісної поведінки та зловживань. Натомість неефективна система винагороди може призводити до фінансових перевитрат, падіння продуктивності, зростання плинності кадрів і втрати цінних працівників. Таким чином, система мотивації є одним із ключових чинників, що визначають фінансову стабільність та конкурентоспроможність підприємства, а отже – його економічну безпеку.

По-четверте, значний вплив на економічну безпеку підприємства має рівень цифровізації HR-процесів. Використання сучасних HR-технологій – таких як системи електронного документообігу, кадрові CRM-платформи, HR-аналітика та автоматизовані системи управління персоналом – забезпечує точність обліку, прозорість процесів та швидкість прийняття управлінських рішень. Цифрові інструменти дають можливість формувати якісну базу даних щодо компетенцій, результативності і кадрових ризиків, що сприяє прогнозуванню проблем, оптимізації витрат і вчасному реагуванню на загрози. Крім того, автоматизація кадрових процедур знижує ймовірність помилок, фальсифікацій та нераціонального використання ресурсів, що безпосередньо зміцнює економічну безпеку підприємства.

По-п'яте, вагомим механізмом впливу на економічну безпеку є система внутрішніх комунікацій. Ефективні комунікації формують інформаційну прозорість, забезпечують швидкий обмін даними між підрозділами, сприяють координації дій працівників і запобігають виникненню непорозумінь. Налагоджені канали комунікацій сприяють підвищенню довіри в колективі, зменшують кількість управлінських помилок і запобігають витоків інформації, що особливо важливо для фінансової та операційної стабільності підприємства. Крім того, ефективна комунікаційна політика підтримує корпоративну культуру, знижує рівень конфліктності, зміцнює соціальну стабільність колективу та забезпечує передбачуваність поведінки персоналу. Усе це є невід'ємною складовою системи економічної безпеки підприємства.

По-шосте, корпоративна культура виступає фундаментальним механізмом, що визначає поведінку працівників, їх цінності, взаємодію та рівень відповідальності в трудовому процесі. Сильна корпоративна культура сприяє формуванню єдиних стандартів поведінки, лояльності до підприємства, дотриманню норм і процедур, що зменшує ризики порушень, зловживань та шахрайства. Вона також підсилює мотивацію, зміцнює командний дух і сприяє зниженню плинності кадрів. Підприємства з добре розвинутою корпоративною культурою демонструють вищу здатність до адаптації в умовах кризи, швидше впро-

ваджують інновації та ефективніше реалізують стратегії розвитку. У результаті формується стабільне внутрішнє середовище, що є однією з ключових передумов забезпечення економічної безпеки.

Особливої актуальності набуває цифровізація HR-процесів, яка підвищує точність управлінських рішень, дозволяє ефективно моніторити кадрові показники, оптимізувати витрати на персонал та забезпечує прозорість комунікацій. Використання HR-аналітики дозволяє прогнозувати потреби в персоналі, ідентифікувати ризики, формувати резерв кадрів і підвищувати стійкість підприємства до зовнішніх впливів. Крім того, важливим аспектом економічної безпеки є корпоративна культура та система внутрішніх комунікацій. Підприємства з розвинутою культурою довіри та співпраці мають нижчі витрати на контроль, швидше адаптуються до змін та ефективніше реалізують стратегії розвитку. Сильна корпоративна культура зменшує ризики шахрайства, недобросовісної поведінки та інформаційних витоків. Система управління персоналом є ключовим елементом формування економічної безпеки підприємства. Її ефективність визначає рівень стійкості бізнес-процесів, його конкурентоспроможність і здатність протистояти загрозам. Посилення стратегічної ролі HR-менеджменту, впровадження цифрових інструментів, розвиток корпоративної культури і формування висококваліфікованого кадрового потенціалу є пріоритетними умовами забезпечення економічної безпеки в сучасних умовах.

## Література

1. Андрющенко К. Вплив трудових ресурсів на забезпечення економічної безпеки підприємства / К. Андрющенко // Економіка та суспільство. – № 60, 2024. – С. 45–51.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Київ : ЦУЛ, 2011. – 468 с.
3. Небава М. І. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. / М. І. Небава, Ю. В. Міронова. – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с.

І. Ю. БОСА

Хмельницький національний університет

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЛОГІСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах нестабільного економічного середовища, посилення конкуренції та загроз воєнного характеру для України особливої актуальності набуває завдання забезпечення економічної безпеки про-

мислових підприємств, зокрема в частині логістичної їх діяльності. Аналітика стану логістичної безпеки машинобудівних підприємств Вінниччини засвідчила, що ключовими загрозами є: повномасштабне вторгнення росії на територію України; неузгодженість між постачанням і виробництвом; нестабільність ринків постачальників; висока енергозалежність процесів транспортування; недостатній рівень цифровізації складських і збутових операцій; зростання транспортних витрат та дефіцит обігових коштів.

В результаті цього формується зона ризику економічної безпеки, коли підприємство втрачає частину прибутку через неефективну логістику. На нашу думку, головними напрямками удосконалення системи економічної безпеки логістичних процесів машинобудівних підприємств Вінниччини:

1. Оптимізація управління матеріальними потоками через впровадження принципів «Learn Logistics» і використання системи «точно вчасно» (Just-in-Time), що мінімізує складські витрати.
2. Цифровізація логістичних процесів – створення єдиної інформаційної системи управління ризиками (на базі ERP або CRM-рішень), інтегрованої з фінансовим модулем.
3. Розвиток партнерських зв'язків – створення логістичних альянсів із транспортними компаніями та закладами вищої освіти.

Логістичні процеси на сьогодні є чутливою зоною підприємства, через те, що поєднуються виробничі, транспортні, інформаційні та фінансові потоки. Саме вони формують основу його стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін [1].

Для моніторингу показників безпеки логістичної діяльності пропонуємо систему ключових показників ефективності, серед яких: Індекс логістичної безпеки (ІЛБ), який визначає рівень захищеності логістичної системи від внутрішніх та зовнішніх ризиків. Значення ІЛБ < 0,6 свідчить про критичний рівень безпеки; 0,6–0,8 – задовільний; понад 0,8 – високий; Коефіцієнт логістичної надійності  $K_{лт}$ , що характеризує стабільність логістичних процесів, здатність підприємства своєчасно забезпечувати постачання ресурсів та виконувати замовлення, (оптимальне значення > 0,85); інтегральний ефект реалізації програми  $E_{лт}$ , що показує приріст ефективності логістичної системи внаслідок впровадження програми економічної безпеки (оптимальне значення > 1,0).

Результати аналізу показників ефективності логістичної безпеки машинобудівних підприємств Вінницької обл. наведено в таблиці 1.

Розрахунки чітко демонструють, що застосування програми дозволяє підвищити ІЛБ в середньому на 15–20 %, знизивши витрати матеріальних ресурсів на 12 %, а логістичні витрати на 8–10 %.

**Показники ефективності логістичної безпеки  
машинобудівних підприємств Вінниччини**

Підприємство	Коефіцієнт логістичної надійності $K_{лн}$	Індекс логістичної безпеки $ЛЛБ$	Інтегральний ефект реалізації програми $E_{int}$
ПрАТ «Барський машинобудівний завод»	0,87	0,74	1,12
ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод»	0,82	0,71	1,08
ПрАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод»	0,79	0,69	1,05
ПрАТ «ПлазмаТек»	0,91	0,81	1,17
ПрАТ «Вінницький завод Маяк»	0,85	0,76	1,10
ПрАТ «Бершадський електротехнічний завод»	0,83	0,72	1,07
ДП «Електричні системи»	0,93	0,84	1,2

Задля удосконалення системи економічної безпеки у логістичній діяльності на нашу думку, необхідна комплексна програма, метою якої буде формування системо-інтегрованої моделі управління логістичними процесами машинобудівних підприємств Вінниччини, і яка буде орієнтована на підвищення рівня економічної безпеки, стійкості бізнес-процесів і конкурентоспроможності.

Комплексна програма передбачає системне поєднання економічних, ергономічних, технологічних та інформаційно-аналітичних заходів. Її реалізація буде базуватись на таких принципах: інтегрованість управлінських рішень у єдину логістичну систему; превентивність у реагуванні на ризики; інноваційно-інформаційна орієнтація управління; гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища [2; 3]. Також практична реалізація комплексної програми передбачатиме: створення єдиного центру управління ризиками логістичних процесів; впровадження цифрових платформ для контролю запасів та маршрутів; інтеграцію інформаційних потоків виробництва і збуту; розроблення системи внутрішніх стандартів безпеки логістики.

Додатково очікується покращення організаційної культури управління безпекою, формування системного підходу до оцінки загроз і ризиків, а також підвищення рівня кадрової компетентності у сфері логістичного менеджменту. Впровадження програми сприятиме переходу підприємств до моделі інноваційно-орієнтованої логістики, за-

снованої на принципах сталого розвитку, цифрової трансформації та стратегічної взаємодії із зовнішнім середовищем [4; 5].

Розроблена комплексна програма удосконалення системи економічної безпеки у логістичній діяльності машинобудівних підприємств має інтегрований характер, охоплює економічні, технологічні, інформаційні та організаційні аспекти, що дозволяє забезпечити цілісність і взаємозв'язок усіх складових механізму управління ризиками, підвищення рівня цифрової інтеграції, зміцнення фінансової стійкості підприємств і забезпечення їх стабільного функціонування в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища.

### Література

1. Резнік, Н. П., Захородня, А. С., Чорненка, Л. М. Аналіз логістичного компоненту системи економічної безпеки підприємств. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 2022. URL: <https://surl.lt/nffeue> (дата звернення 01.11.2025)
2. Витвицька, О. Д., Сливінська, О. Б. Сучасні підходи до формування механізму управління економічною безпекою підприємства. *Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management*, 2023. URL: <https://surl.li/uzemqe> (дата звернення 01.10.2025)
3. Крикавський, Є., Чернописька, Н., Довгун, О., Гайванович, Н., Леонова, С. Визначення стійкості ланцюгів постачання під час воєнного часу. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 2023. URL: <https://surl.lt/eumguh> (дата звернення 01.10.2025).
4. Кравченко, М., Манорик, Г., Ситник, Н. Аналіз ефективності логістики електронної комерції будівельних підприємств України. *Studies of Applied Economics*, 2024. URL: <https://surl.li/gxowmp> (дата звернення 02.10.2025).

Д. Ю. ВАРЕНИЦЯ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛADOVA ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку української економіки характеризується необхідністю адаптації підприємств до функціонування в умовах воєнного стану та постійних кіберзагроз. Повномасштабне вторгнення Російської Федерації супроводжується не лише фізичними руйну-

ваннями інфраструктури, а й масштабними кібератаками на бізнес-сектор та критичну інфраструктуру України. За даними експертів, Україна стала ареною активних кібератак з боку супротивників, які спрямовані на різні сектори економіки, що створює критичні загрози для економічної безпеки підприємств. В умовах цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набуває формування ефективних систем кібербезпеки як невід'ємної складової економічної безпеки підприємства, від чого залежить його фінансова стабільність, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку.

Проблематика економічної безпеки підприємств в умовах воєнного стану досліджувалась такими вітчизняними науковцями, як: Рудніченко Є., Яремчук О., Гайдук О., Петяк А., Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. О., Череп А., Лубенець І., Горбач С., Щебель А., Сидоренко Ю., Куриленко О., Білич В. та ін. Науковці акцентують увагу на комплексному характері економічної безпеки підприємства, проте питання інтеграції кібербезпеки в загальну систему управління економічною безпекою в умовах довготривалої війни потребує додаткового дослідження з урахуванням специфіки сучасних загроз.

Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування та практичний аналіз кібербезпеки як критичної складової економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану, а також визначення пріоритетних напрямів формування захищеного кіберпростору для забезпечення стійкості бізнесу.

Економічна безпека підприємства в сучасному розумінні являє собою комплексну характеристику фінансово-економічного стану, яка забезпечує стійкість та захист від загроз внутрішнього та зовнішнього середовища. Як зазначають Є. Рудніченко, О. Яремчук, О. Гайдук та А. Петяк, економічна безпека підприємства передбачає дотримання принципів комплексності, системності, превентивності, адаптивності, економічної доцільності, безперервності та персональної відповідальності [1]. У сучасних умовах цифрової трансформації кібербезпека стає однією з ключових складових цієї системи.

Кібербезпека підприємства виступає як системна здатність організації захищати свої інформаційні активи, бази даних, фінансові операції та комунікаційні мережі від несанкціонованого доступу, кібератак та витоку конфіденційної інформації. Л. В. Шостак, А. А. Федонюк та О. О. Помазун підкреслюють, що в умовах воєнних дій в Україні кібербезпека бізнесу є надзвичайно актуальною і критично важливою, оскільки Україна стала ареною активних кібератак з боку супротивників, спрямованих на різні сектори економіки та критичну інфраструктуру [2]. Малі та середні підприємства виявилися особливо

вразливими через обмежені ресурси для інвестування у кібербезпеку та підготовку персоналу.

А. Череп та І. Лубенець наголошують, що економічна безпека підприємства визначається як захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також здатність пристосуватися до наявних умов, які не позначаються негативно на його функціонуванні [3]. В контексті кібербезпеки це означає необхідність створення багатошарової системи захисту, яка включає технічні, організаційні та кадрові заходи.

Аналіз практичного досвіду українських компаній демонструє різні підходи до забезпечення кібербезпеки в умовах війни. Великі ІТ-компанії, такі як EPAM, Luxoft та GlobalLogic, створили спеціалізовані центри кіберзахисту (Security Operations Centers), які здійснюють цілодобовий моніторинг загроз. У компанії Приватбанк впроваджено систему багатофакторної автентифікації та штучний інтелект для виявлення підозрілих транзакцій. Підприємства аграрного сектору, зокрема МХП та Kernel, розробили плани аварійного відновлення даних (Disaster Recovery) та використовують хмарні сервіси для резервного копіювання критичної інформації. Компанія Nova Poshta після масштабних кібератак розгорнула систему захисту від DDoS-атак та посилила політику безпеки доступу до корпоративних ресурсів.

Основними напрямками забезпечення кібербезпеки як складової економічної безпеки підприємства є:

- впровадження технічних засобів захисту інформації (міжмережеві екрани, антивірусне програмне забезпечення, системи виявлення вторгнень IDS/IPS);
- організація безпечної архітектури ІТ-інфраструктури з сегментацією мережі та принципом нульової довіри (Zero Trust);
- розробка планів реагування на кіберінциденти, включаючи протоколи ескалації, відновлення систем і комунікації зі стейкхолдерами;
- використання послуг зовнішніх аудиторів для проведення тестів на проникнення (penetration testing) та оцінки вразливостей;
- забезпечення резервного копіювання даних з географічно розподіленими серверами та можливістю швидкого відновлення.

Варто зазначити, що певна частина керівників підприємств недооцінює масштаби кіберзагроз, вважаючи, що їхня компанія занадто мала або неприваблива для зловмисників. Проте статистика свідчить, що малі підприємства часто стають жертвами масових автоматизованих атак або використовуються як проміжна ланка для атак на більші організації. Крім того, витрати на відновлення після успішної кібератаки значно перевищують інвестиції в превентивні заходи захисту.

**Висновки.** Кібербезпека виступає критичною складовою економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність, репутацію, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Ефективна система кібербезпеки повинна бути інтегрована в загальну стратегію управління економічною безпекою підприємства та включати технічні, організаційні, кадрові та процесні компоненти.

В умовах довготривалої війни та постійних кіберзагроз українські підприємства мають розглядати інвестиції в кібербезпеку не як додаткові витрати, а як стратегічну необхідність для забезпечення виживання та конкурентоспроможності бізнесу. Формування захищеного кіберпростору є запорукою стійкості національної економіки, здатності підприємств протистояти гібридним загрозам та забезпечувати безперервність бізнес-процесів у критичних умовах.

Подальші дослідження мають зосередитися на розробці галузевих стандартів кібербезпеки, механізмів державно-приватного партнерства в цій сфері та створенні доступних рішень для малого і середнього бізнесу, оскільки саме комплексний підхід до захисту кіберпростору на всіх рівнях економіки забезпечить стратегічну стійкість України в умовах гібридної війни.

## Література

1. Економічна безпека підприємства: теоретичні основи і сучасний погляд. Є. Рудніченко та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 316–320.

2. Шостак Л. В., Федонюк А. А., Помазун О. О. Особливості кібербезпеки бізнесу в умовах воєнного часу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С. 121–125.

3. Череп А., Лубенець І. *Управління фінансовою санацією підприємства*: навч посіб. Київ–Запоріжжя: ТОВ «ЛІПС» ЛТД, 2010.

О. О. ВІНСКЕВИЧ

Хмельницький національний університет

## ЕВОЛЮЦІЯ СКЛАДОВИХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Економічна безпека підприємницької діяльності є динамічною науково-практичною категорією, що еволюціонує відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування суб'єктів

господарювання. У процесі розвитку економічних систем відбувається трансформація підходів до визначення її змісту, структури та ключових складових, що зумовлено ускладненням ринкових відносин, глобалізацією, цифровізацією та зростанням системних ризиків.

На початкових етапах становлення теорії економічної безпеки підприємства домінував ресурсно-фінансовий підхід, у межах якого основна увага приділялася захисту матеріальних, фінансових і виробничих ресурсів від втрат, шахрайства та банкрутства. Фінансова стійкість, платоспроможність і ліквідність розглядалися як ключові індикатори безпечного функціонування бізнесу, а система безпеки зводилася переважно до контролю витрат, мінімізації фінансових ризиків і дотримання нормативних вимог.

Подальший розвиток підприємницької діяльності в умовах ринкової конкуренції зумовив розширення структури економічної безпеки за рахунок виробничо-технологічної та кадрової складових. Акцент змістився на забезпечення безперервності виробничих процесів, надійності технологій, ефективного використання основних засобів, а також на формування стабільного кадрового потенціалу. Людський капітал почав розглядатися не лише як ресурс, а як стратегічний чинник конкурентоспроможності та стійкості підприємства.

Наступним етапом еволюції стало включення інформаційної та інноваційної складових економічної безпеки. Зростання ролі інформації, інтелектуальної власності та цифрових технологій актуалізувало проблеми захисту комерційної таємниці, даних клієнтів, бізнес-процесів і результатів науково-дослідної діяльності. Інноваційна безпека почала трактуватися як здатність підприємства до постійного оновлення, адаптації та впровадження нових продуктів і управлінських рішень без втрати економічної стійкості. Особливого значення в умовах системної кризи та війни набуває інформаційна та кібернетична складова економічної безпеки. Гібридний характер сучасних конфліктів зумовлює зростання загроз витоку інформації, кібератак, дезінформації і втрати цифрових активів. У цьому контексті захист інформаційних систем, комерційних даних і цифрової інфраструктури перетворюється на стратегічний пріоритет економічної безпеки підприємства.

У сучасних умовах системних криз, воєнних ризиків, пандемій та посилення регуляторного тиску відбувається подальша еволюція складових економічної безпеки підприємницької діяльності. До традиційних елементів додаються правова, екологічна, соціальна та репутаційна безпека. Правова складова охоплює захист інтересів підприємства в межах чинного законодавства, мінімізацію контрактних і податкових ризиків, дотримання комплаєнс-вимог. Екологічна та со-

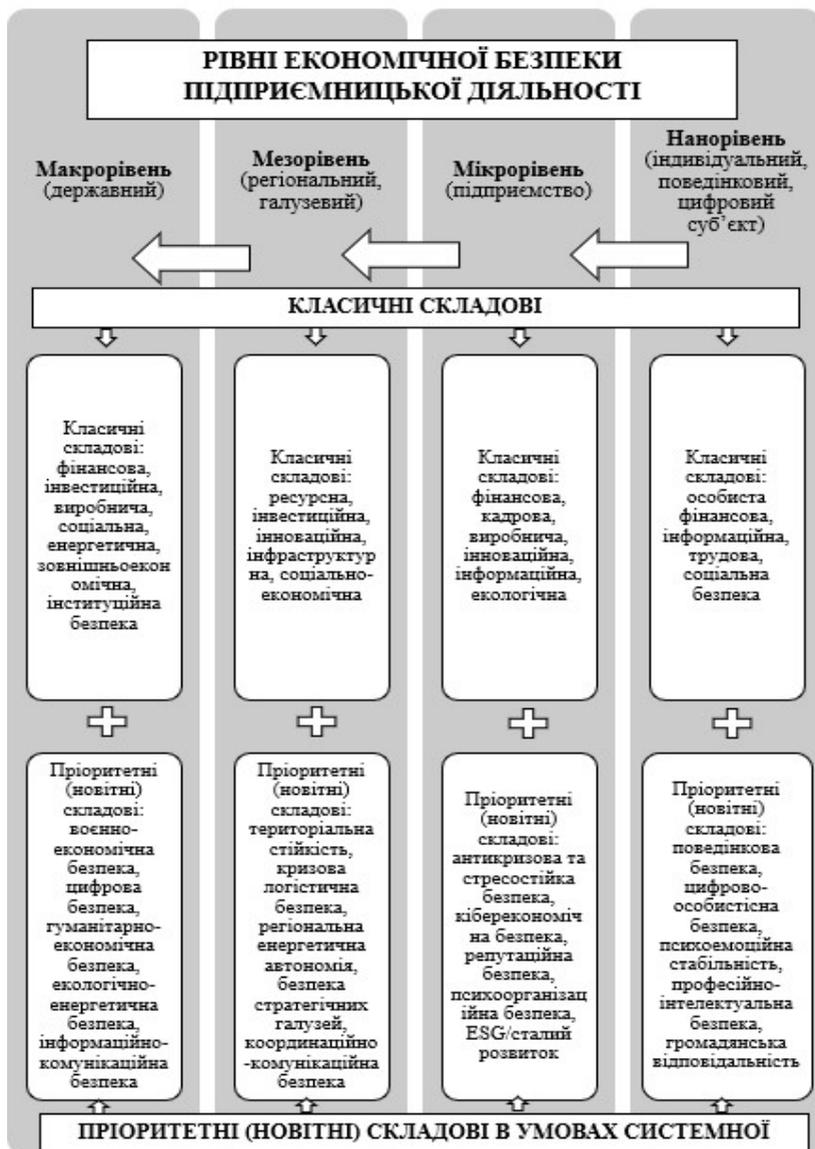
ціальна складові набувають особливого значення в контексті сталого розвитку, оскільки недотримання екологічних стандартів або соціальної відповідальності може призвести до фінансових санкцій і втрати довіри з боку стейкхолдерів. Також слід звернути увагу на характеристику складових економічної безпеки на різних рівнях ієрархії, при цьому їх можна розділити на класичні (фінансова, виробнича, ресурсна, соціальна, інвестиційна, кадрова) та новітні, що набувають особливого значення в умовах системної кризи (див. рис. 1).

До останніх належать складові, пов'язані з інноваційним розвитком, цифровізацією, екологічною трансформацією, інформаційною безпекою, адаптивністю до ризиків і підвищенням стійкості до глобальних викликів. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити стан економічної безпеки, враховуючи не лише стабільність базових параметрів, але й здатність системи до самовідновлення та розвитку в кризових умовах

Системна криза, спричинена поєднанням воєнних, економічних, енергетичних, соціальних та інформаційних чинників, зумовила переосмислення структури економічної безпеки підприємницької діяльності на всіх рівнях її прояву. На макрорівні посилилося значення фінансово-енергетичної, продовольчої, інформаційно-кібернетичної та оборонно-промислової складових, оскільки саме вони визначають стійкість держави як середовища функціонування бізнесу. На мезорівні (регіональному) пріоритету набули складові, пов'язані з адаптивністю територіальних економік, логістичною безпекою, збереженням людського потенціалу і розвитком внутрішньої кооперації між підприємствами.

На мікро- та нанорівнях системна криза актуалізувала нові підходи до забезпечення безпеки окремих підприємств і підприємців. Поряд із фінансовою та кадровою безпекою зросла роль психологічної, репутаційної, цифрової та соціальної складових, що визначають здатність підприємця швидко реагувати на зміни середовища, працювати в умовах невизначеності та підтримувати стійкість бізнесу. Таким чином, криза не лише розширила спектр загроз, а й сприяла формуванню гібридної моделі економічної безпеки, де традиційні економічні чинники тісно переплетені з інформаційними, поведінковими та ціннісними аспектами діяльності.

Таким чином, еволюція складових економічної безпеки підприємницької діяльності відображає перехід від вузького, ресурсно-орієнтованого підходу до комплексної, системної моделі, що інтегрує фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, інноваційні, правові та соціально-екологічні аспекти.



**Рис. 1. Класичні та пріоритетні складові економічної безпеки в умовах системної кризи\***

\* побудовано автором

Такий підхід дозволяє забезпечити не лише захист від загроз, а й довгострокову конкурентоспроможність і стійкий розвиток підприємства в умовах високої невизначеності та трансформаційних змін економіки.

Комплексна інтеграція фінансової, виробничої, кадрової, інформаційної, правової та репутаційної складових забезпечує здатність підприємства не лише протидіяти загрозам, а й формувати основу для післякризового економічного зростання.

## Література

1. Намлієв Є., Кацицка Г. Особливості функціонування підприємницького сектору в умовах фінансово-економічної кризи та формування механізму антикризового управління. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 2. С. 26–33.

2. Халіна В., Колмакова О., Устіловська А. Економічна безпека підприємств України крізь призму сучасного феномену їх адаптації. *Економіка та суспільство*. 2023 № 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-94>

В. І. ГАБАЙ, Н. С. КАРВАЦКА  
Хмельницький національний університет

## ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економіка функціонує в умовах нестабільності, ресурсних обмежень і загострення екологічних викликів. Для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності бізнесу зростає значення управління економічною безпекою, що має інтегрувати принципи сталого розвитку та циркулярної економіки. Такий підхід дозволить підприємствам досягати збалансованого поєднання економічних, соціальних та екологічних цілей, забезпечуючи одночасно ефективність, інноваційність і адаптивність.

Поняття «економічна безпека» уперше використовувалося у контексті національної безпеки, проте згодом почало широко застосовуватись на мікроекономічному рівні. У працях В. Гросул та ін. [1], «комплексною характеристикою, що відображає рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, що забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток»; О. Арєф'євої [2, с. 36] як «захищеність науково-технічного, технологіч-

ного, виробничого та кадрового потенціалу від зовнішніх і внутрішніх економічних загроз і здатність до відтворення за ефективного використання всіх його ресурсів»; О. Витвицької та ін. [3, с. 252] «захисність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливого зовнішнього середовища». Ресурсо-функціональний підхід акцентує увагу на раціональному використанні й відтворенні ресурсів, тоді як гармонізаційний підхід розглядає ЕБП як узгодження інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища [4].

У новітніх дослідженнях ЕБП визначається як міра економічної свободи підприємства, що проявляється у здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища [5]. Таким чином, економічна безпека є не лише захистом від ризиків, а й умовою інноваційного розвитку.

Циркулярна економіка є моделлю, орієнтованою на повторне використання, перероблення й мінімізацію відходів, що змінює логіку управління ресурсами та ризиками підприємства. За дослідженнями Н. Горбаль і І. Пліш [6], циркулярні бізнес-моделі сприяють формуванню довгострокової конкурентоспроможності, а Т. Драпак і В. Баб'яр [7] наголошують на їх потенціалі створення економічної, соціальної та екологічної цінності.

В умовах циркулярної економіки управління ЕБП має передбачати:

- мінімізацію ресурсозалежності;
- підвищення енергоефективності та використання відновлюваних матеріалів;
- розвиток інноваційних технологій переробки;
- формування корпоративної культури сталого виробництва.

Інтеграція таких принципів у систему економічної безпеки дозволяє не лише зменшити ризики, але й створить додану вартість за рахунок інновацій і репутаційних переваг.

Система управління ЕБП є структурованим комплексом стратегічних, тактичних та оперативних дій, спрямованих на захист підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона включає: об'єкти безпеки (ресурси, технології, персонал, інформація); суб'єкти безпеки (керівництво, спеціальні підрозділи, партнери); принципи (системність, гнучкість, превентивність, інтегративність); методи (аналіз ризиків, моніторинг, управління знаннями, циклічне використання ресурсів). Ефективність такої системи визначається рівнем інтеграції еконо-

мічних, інформаційних і технологічних інструментів, а також здатністю швидко адаптуватися до ринкових змін.

Основні напрями забезпечення ЕБП охоплюють правові, фінансово-економічні, інформаційні, техніко-технологічні, інноваційні, соціально-психологічні та інші заходи. Зокрема, впровадження екологічно чистих технологій і повторне використання ресурсів забезпечують екологічну безпеку та економію витрат, формуючи стійкий розвиток підприємства.

Перехід до циркулярних моделей потребує не лише технічних змін, а й формування культури якості та відповідальності в межах підприємства. Економічна безпека у цьому контексті виступає результатом ефективної комунікації, прозорості управління й моніторингу процесів. Вона базується на взаємній довірі між усіма зацікавленими сторонами та орієнтована на довгострокові результати.

Синергія економічної безпеки і циркулярної економіки формує нову парадигму розвитку підприємства – від захисту активів до створення стійкої цінності, що узгоджується з цілями сталого розвитку ООН.

Таким чином, економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, що поєднує фінансові, технологічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Інтеграція принципів циркулярної економіки в управління ЕБП забезпечує оптимізацію ресурсних потоків, зниження ризиків і зростання конкурентоспроможності. Ефективне управління ЕБП повинно бути гнучким, системним і інноваційним, спиратися на моніторинг, контроль і культуру сталого розвитку.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку індикаторів оцінювання рівня економічної безпеки підприємств у контексті переходу до циркулярної економіки.

## Література

1. Гросул, В., Филипенко & О., Баламут Г. (2015) Теоретичні підходи до визначення сутності фінансово-економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. Одеський національний економічний університет, 7(227), 20–34.

2. Ареф'єва, О., Тульчинська, С., Попело, О., Ареф'єв, С. & Ткаченко, Т. (2021) Система економічної безпеки в умовах трансформації влади. *Міжнародний журнал інформатики та мережевої безпеки*, 21 (7), 35–42.

3. Витвицька, О. & Сливінська, О. (2023) Основи формування системи управління економічною безпекою підприємства. *Український*

журнал прикладної економіки та техніки, 8(3). <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-38>

4. Козаченко, Г., Пономарьов, В. & Ляшенко, О. (2003) *Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення*. Лібра, 280.

5. Ляшенко, О. (2015). *Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства*. НІСД, 348.

6. Horbal, N., & Plish, I. (2021). Circular business models for sustainable development of ukrainian enterprises. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 5 (1), 15–29. <https://doi.org/10.23939/semi2021.01.015>

7. Драпак, Т., & Баб'яр, В. (2024). Циркулярна економіка: можливості та бар'єри. *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (10)), 67–73. <https://doi.org/10.32782/dees.10-12>

А. Є. ГАЙОВИЙ

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## **РИЗИКИ І БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ОПЕРАЦІЙ ЗЛИТТЯ ТА ПОГЛИНАННЯ**

Злиття та поглинання (М&А) є одним з найпоширеніших інструментів стратегічного розвитку сучасних підприємств. Проте такі операції несуть значні ризики для економічної безпеки компаній, оскільки можуть призвести до втрати контролю, фінансової дестабілізації, конфлікту корпоративних культур та інших загроз. За різними оцінками, від 50 % до 70 % М&А угод не досягають поставлених цілей, що підкреслює актуальність дослідження факторів безпеки при здійсненні таких операцій.

Питання злиттів та поглинань розглядалися у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема: Сабадаш В. В., Гонтар Д. А., Птащенко О. В., Коломійцевої О. В., Хитри О. В., Кравчука В. О., Єгорової Г. А. та ін. Водночас проблема забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі М&А потребує більш глибокого вивчення, особливо в контексті мінімізації ризиків та забезпечення успішної інтеграції.

Метою цього дослідження є аналіз основних ризиків, які загрожують економічній безпеці підприємства при здійсненні операцій злиття та поглинання, та визначення шляхів їх мінімізації.

Економічна безпека підприємства при здійсненні М&А операцій залежить від багатьох чинників. Єгорова Г. А. у своїх дослі-

дженнях зазначає, що основними мотивами злиття є не лише економічна вигода, але й адаптація до зовнішніх викликів ринкового середовища [1]. Проте неправильна оцінка мотивів може призвести до стратегічних помилок.

Одним з ключових інструментів забезпечення безпеки M&A є процедура Due Diligence – комплексна перевірка компанії-мішені. Як зазначають дослідники, ця процедура дозволяє виявити фінансові, юридичні, операційні та репутаційні ризики ще до укладення угоди [8]. Фінансовий Due Diligence аналізує стійкість фінансових показників та виявляє приховані зобов'язання, юридичний – перевіряє правову чистоту активів, а операційний – оцінює ефективність бізнес-процесів.

Серед основних ризиків, що загрожують безпеці підприємства при M&A, можна виділити наступні.

Фінансові ризики – переоцінка вартості компанії-мішені, недооцінка інтеграційних витрат, зростання боргового навантаження. Хитра О. В. підкреслює, що недостатній аналіз синергетичного потенціалу часто призводить до фінансових втрат [1].

Операційні ризики – складнощі інтеграції бізнес-процесів, втрата ключових співробітників, порушення ланцюгів постачання. Птащенко О. В. зазначає, що конфлікт корпоративних культур є однією з найпоширеніших причин провалу M&A [2].

Ринкові ризики – втрата клієнтської бази після зміни власника, зниження конкурентоспроможності, негативна реакція ринку на угоду. Сабадаш В. В. та Гонтар Д. А. наголошують на важливості збереження репутації та лояльності клієнтів у постінтеграційний період [3].

Регуляторні ризики – можливість блокування угоди антимонопольними органами, невідповідність законодавству, судові спори. В Україні контроль за концентрацією здійснює АМКУ відповідно до Закону про захист економічної конкуренції.

Для мінімізації цих ризиків підприємствам необхідно:

- проводити ретельний Due Diligence на всіх етапах угоди;
- розробляти детальну стратегію інтеграції ще до завершення

M&A;

- забезпечувати прозору комунікацію зі співробітниками та клієнтами;
- реалістично оцінювати синергетичний потенціал та уникати переплати;
- створювати систему моніторингу та контролю інтеграційних процесів.

Коломійцева О. В. у своєму дослідженні підкреслює, що мотиви злиття мають бути чітко визначені та економічно обґрунтовані,

оскільки невідповідність очікувань та реальності є основною причиною невдач [5].

**Висновки.** Злиття та поглинання є потужним інструментом розвитку підприємства, проте несуть значні ризики для його економічної безпеки. Успішність M&A операцій залежить від якості попереднього аналізу через Due Diligence, реалістичності оцінки синергетичного потенціалу та ефективності інтеграційних процесів.

Основними загрозами безпеці підприємства при M&A є фінансові ризики (переоцінка вартості, зростання боргів), операційні ризики (конфлікт культур, втрата персоналу), ринкові ризики (відтік клієнтів) та регуляторні ризики (блокування АМКУ). Для їх мінімізації необхідно застосовувати комплексний підхід, що включає ретельну перевірку, стратегічне планування інтеграції та постійний моніторинг результатів.

## Література

1. Єгорова Г. А. Злиття та поглинання в Україні: проблеми визначення дефініцій та основні мотиви укладання угод. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Т. 6, вип. 1. С. 108–111.
2. Птащенко О. В. Особливості «злиття» та «поглинання» компаній у міжнародному бізнесі. Бізнесінформ. 2021. вип. 1. С. 34–39.
3. Сабадаш В. В., Гонтар Д. А. Ринки злиттів і поглинань: стан, проблеми функціонування і тенденції розвитку. Механізм регулювання економіки. 2015. № 4. С. 127–138.
4. Хитра О. В. Роль інтеграційного синергізму в обґрунтуванні доцільності угод злиття/поглинання. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 13. С. 16–29.
5. Коломійцева О. В. Мотиви та причини процесів злиттів і поглинань підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (132). С. 142–149.
6. Кравчук В. О. Особливості процесу злиття та поглинання у міжнародному бізнесі. Молодий вчений. 2020. Т. 10, вип. 86. С. 37–42.
7. Павлова А. П. Міжнародні процеси злиття та поглинання компаній: причини, наслідки та методи оптимізації. 2022. С. 73.
8. Due Diligence під час злиття і поглинання (M&A). Eifos Hub. URL: <https://eifoshub.com.ua/ua/blog/due-diligence-in-m-a> (дата звернення: 19.11.2025).

## ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ У БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОМУ УПРАВЛІННІ ЛІКАРНЯМИ

Питання необхідності врахування впливу інформаційної асиметрії на особливості надання медичних послуг, їх якість і вартість, а також співвідношення асиметрії інформації та асиметричної компетентності у сфері охорони здоров'я є достатньо актуальним у наш час. Як зазначив Науменко Н. Ю., «сучасний етап економічних перетворень в Україні та її регіонах характеризується необхідністю створення сприятливих умов для економічного зростання країни. Існуючі моделі економічного зростання включають такі параметри, як інвестиції, виробничі потужності, продуктивність праці та ін. Проте необхідно сформулювати модель, яка враховує кількість інформації та її асиметрію (надлишок, неповноту, спотворення та ін.) як чинник, який має істотний вплив на економічне зростання в умовах забезпечення економічної безпеки як на національному, так і на регіональному рівні» [1]. Тож, важливість врахування інформаційної асиметрії в процесі запровадження механізму безпекоорієнтованого управління в лікарнях зумовлена, перш за все, тим, що в традиційній теорії конкуренції передбачається повна інформованість економічних агентів на усіх рівнях із необмеженими здібностями до обробки інформації, що не відповідає сучасним реаліям функціонування закладів охорони здоров'я і становить значну кількість джерел небезпеки для стабільного функціонування закладів охорони здоров'я.

Значна «унікальність» ринку медичних послуг в порівнянні із іншими галузями національного господарства зумовлена саме фактором впливу інформаційних асиметрій на процес прийняття управлінських рішень в сфері охорони здоров'я. Крім того, особливості процесу надання медичних послуг дозволяють стверджувати, що для цієї сфери характерна не класична інформаційна асиметрія (за якої одна сторона володіє значно більшою кількістю чи якістю інформації в порівнянні з іншою, що може призводити до нерівного розподілу ризиків та вигід у взаємодії між сторонами), а «двостороння», за якої обидві залучені сторони, а саме, постачальник медичних послуг (лікар або лікарня) та пацієнт не мають повної інформації про потреби, уподобання чи можливості один одного, тобто, можна стверджувати, що ні медичний працівник, ні пацієнт не мають повного розуміння ситуації іншого. Це може об'єктивізувати низку ризиків як для пацієнтів, так і лікарів (лікарень), адже пацієнтам часто не вистачає

медичних знань і досвіду, якими володіють медичні працівники. Вони можуть не повністю розуміти свої симптоми, діагнози, варіанти лікування або потенційні ризики, пов'язані з різними медичними процедурами чи ліками. З іншого боку, медичні працівники можуть не мати повного розуміння способу життя, звичок, соціально-економічного статусу чи особистих уподобань пацієнта, що може вплинути на результати лікування. В той же час, з врахуванням особливостей надання медичних послуг, можуть існувати різні типи інформаційних асиметрій, які є потенційними факторами ризику для стійкості економічної системи закладів охорони здоров'я.

Зазначені типи інформаційної асиметрії можуть проявлятися в різних формах, кожна з яких несе свої унікальні загрози для економічної системи лікарні. Наприклад, у випадку асиметрії між пацієнтами та медичними працівниками, пацієнти не володіють достатньою інформацією про свій стан, методи лікування, ризики та альтернативи, в свою чергу медичні працівники можуть мати власні інтереси, які впливають на їхні рекомендації. У випадку виникнення інформаційної асиметрії між медичними установами та стейкхолдерами сектору державного управління, лікарні можуть приховувати інформацію про свою фінансову діяльність або якість наданої допомоги, в той же час, зовнішні стейкхолдери – не завжди мають доступ до всієї інформації про діяльність лікарні, або ставитись упереджено в процесі розподілу бюджетних коштів.

Нерівність в інформації може призвести до значних проблем для економічної системи закладів охорони здоров'я, що може формалізуватись у вигляді надмірного використання медичних процедур або навіть відмов від необхідного лікування через неповне розуміння ситуації пацієнтом. Така двостороння інформаційна асиметрія може зумовити певні проблеми для стабільності функціонування вітчизняних закладів охорони здоров'я, а саме:

- внаслідок неефективного використання (розподілу) ресурсів, за результатами якого лікарі можуть призначати непотрібні аналізи, процедури або ліки, в силу відсутності повної інформації про попередню історію хвороби пацієнта або поточне лікування;

- виникнення певних фінансових ризиків, а саме, пацієнти можуть зіткнутися з неочікуваними витратами на медичне обслуговування або фінансовим тягарем, якщо вони не будуть повністю поінформовані про витрати, пов'язані з їхніми варіантами лікування;

- поява помилок під час лікування, а саме, пацієнти можуть отримувати лікування, яке не повністю відповідає їхнім уподобанням чи цінностям через відсутність розуміння або порушення зв'язку між ними та їхніми медичними працівниками.

Таким чином, незважаючи на значну кількість публікацій [2,3] щодо важливості врахування фактору інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень, вітчизняними вченими не приділялось значної уваги питанням впливу двосторонньої асиметрії інформації на функціонування закладів охорони здоров'я в контексті формування негативного впливу на економічну систему закладів охорони здоров'я, а також способи нейтралізації загроз, зумовлених асиметрією інформації в медицині, що в цілому може знижувати рівень економічної безпеки медичних установ та потребує подальших досліджень.

### Література

1. Науменко, Н. Ю. (2019). Інформаційна асиметрія як фактор ризику в межах економічного та інформаційного простору регіону. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та управління*, 5 (22), 187–195.
2. Рудніченко, Є., Гавловська, Н., Уланович, В., & Каткова, Т. (2025). Комунікативна архітектоніка інформаційних потоків в системі управління підприємством. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 68–72. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-17-9>
3. Harbusiuk, V., Blikhar, V., Rudnichenko, Ye., & Havlovska, N. (2024). Socio-economic security of the region in war conditions: Damage assessment, modelling of recovery paths and their regulatory support. *Social & Legal Studies*, 7 (2), 149–16

О. О. ГАРБУЗІЮК

Хмельницький національний університет

### ЛІДЕРСТВО У ТРАКТУВАННІ ОСНОВНИХ ТЕОРІЙ

Сучасні умови розвитку і функціонування підприємств все більшу увагу звертають на феномен лідерства, який доволі тривалий період досліджується у межах різних теорій.

Поведінкова теорія лідерства приділяє увагу взаємодії лідера та його послідовників, змінюючи акцент із особистісних рис лідера на його дії. Lewin К. визначав лідерство через стилі поведінки. Bales R., пропонуючи концепцію функціонального лідерства, виділяв два типи лідерів у групах: орієнтованих на завдання та орієнтованих на соціально-емоційні аспекти [1]. Tannenbaum R., Weschler I., Massarik F. трактували лідерство як міжособистісну взаємодію, що виявляється в конкретній ситуації і спрямована на досягнення мети [8, с. 17; 11]. Автори пропонували модель континууму лідерства та описували стилі

лідерства від авторитарного до демократичного. Zaleznik A. вважав, що вплив на працівників є чіткою демонстрацією влади лідера в організації [12, 14]. Richard L. Daft визначав лідерство як відносини між лідером і групою, що впливають один на одного й спільно прагнуть реальних змін задля досягнення результатів [2].

Дослідження у рамках поведінкової теорії створили основу для виділення та класифікації стилів керівництва. Найбільш відома класифікація трьох основних стилів лідерства Lewin K., Lippitt R. та ін.: авторитарний, демократичний та ліберальний [7].

За гіпотезою Stogdill R. особа стає лідером не в силу своїх рис, а в силу ситуації. Психолог стверджував, що лідерські риси є важливими, але ефективність лідера визначається їх взаємодією з групою, завданнями і середовищем [9, 10]. Згідно ситуаційної теорії лідерства психолога Fiedler F. ефективність лідера залежить від взаємодії між його стилем управління і специфікою ситуації. При цьому відносини між лідером і підлеглими підпорядковані ступеню поваги та довіри до нього. Стиль лідера науковець пропонував визначати за допомогою шкали LPC (Least Preferred Co-worker), згідно якої є лідери: орієнтовані на завдання чи на взаємини [3]. Відповідно до Fiedler F., лідери, орієнтовані на завдання, стурбовані тим, щоб виконати роботу якнайкраще. Потенційними перевагами такого стилю є швидкість прийняття рішень і контроль. Лідери, орієнтовані на стосунки, прагнуть підвищити продуктивність завдяки налагодженню міжособистісних стосунків. Такі лідери схильні позитивно характеризувати своїх колег. При цьому Fiedler F. E. стверджував, що ці два типи лідера є однаково ефективними – усе залежить від обставин і характеру ситуації. Тобто ефективне лідерство є результатом відповідності «правильного лідера» «правильній ситуації».

Відповідно до ситуаційної теорії лідерства Hersey P., Blanchard K., ефективний стиль лідерства залежить як від рівня зрілості підлеглих, так і від специфіки завдань, що виконуються. Автори виділяють directive та supportive поведінку лідера, що адаптує стиль лідерства (S1 – директивний, S2 – коучинговий, S3 – підтримуючий, S4 – делегуючий) до рівня зрілості підлеглих (M1 – низька зрілість, відсутність необхідних навичок або впевненості; M2 – середня зрілість (низька компетентність, висока мотивація); M3 – середня зрілість (висока компетентність, низька мотивація); M4 – висока зрілість – співробітники є досвідченими та самостійними) [4, 5]. Теорія підкреслює важливість адаптації стилю лідерства до рівня компетенцій і мотивації підлеглих.

House R. та Mitchell T. розробили «шлях-мету» теорію лідерства, згідно якої поведінка лідера залежить від ситуації та потреб підлеглих.

Автори виділили чотири стилі лідерства:

– вказівний (директивний), спрямований на формування конкретних напрямів та очікувань – ефективний для неоднозначних завдань, але мало потрібний при чітко структурованих цілях;

– підтримуючий, що базується на доброзичливих відносинах з підлеглими – доречний для складних ситуацій;

– орієнтований на досягнення – спрямований на посилення мотивації підлеглих до амбітних результатів, встановлюючи високі цілі та очікування;

– учасницький (партисипативний) – заохочує до ініціативності, сприяє ефективності при неоднозначних завданнях, однак ефективний для підлеглих, які цінують самостійність [6, 13].

Автори рекомендували лідерам варіювати різні типи лідерства для різних завдань та характеристик послідовників.

### Література

1. Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis: A method for the study of small groups*. Addison-Wesley.
2. Daft, R. L. (2017). *The leadership experience* (7th ed.). Cengage Learning.
3. Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
4. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership.
5. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice-Hall.
6. House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3 (1), 81–97.
7. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10 (2), 271–299.
8. Сергеева, Л. М., Кондратьєва, В. П., & Хромей, М. Я. (2015). *Лідерство* (Л. М. Сергеева, наук. ред.). Івано-Франківськ: Лілея-НВ.
9. Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25 (1), 35–71.
10. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
11. Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961). *Leadership and organization: A behavioral science approach*. McGraw-Hill.
12. Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6–66.

[https://www.researchgate.net/publication/282715619\\_An\\_integrative\\_definition\\_of\\_leadership](https://www.researchgate.net/publication/282715619_An_integrative_definition_of_leadership)

13. Яцко, Т., Борщ, Г. (2017). Виявлення місцевих лідерів. *Розбудова спроможності НАДУ для відкритого місцевого самоврядування*. NISPAcee. [https://www.nispa.org/files/publications/training/Identification\\_Local\\_LeadersUA.pdf](https://www.nispa.org/files/publications/training/Identification_Local_LeadersUA.pdf)

14. Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 70 (2), 126–135.

В. В. ЗАКУСИЛО

Хмельницький національний університет

## **ІДЕНТИФІКАЦІЯ ГРУП РИЗИКІВ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

У сучасних умовах конкурентного ринку та нестабільності раціональний вибір маркетингових інновацій відіграє ключову роль у забезпеченні успішної діяльності підприємств будівельної галузі та їх економічної безпеки [1]. Сукупність вдало підібраних маркетингових інновацій формує ефективну маркетингову стратегію. Ефективна маркетингова стратегія дає змогу не лише формувати попит, але й адаптувати підприємство до змін у зовнішньому середовищі, підтримуючи, зокрема, економічну безпеку підприємства та підвищуючи її рівень з плином часу. Проте маркетингова діяльність завжди пов'язана з певними ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих цілей. Особливо це актуально для будівельної сфери в Україні, де висока капіталоємність проєктів, довготривалий цикл реалізації та залежність від зовнішніх факторів посилюють ймовірність настання негативних наслідків не тільки для підрядників-забудовників, а й для виробників будівельної продукції та матеріалів. Виконаймо аналіз основних ризиків, які супроводжують маркетингову діяльність будівельних підприємств, їх класифікацію, взаємозв'язки та взаємовпливи, а також виявлення шляхів мінімізації таких ризиків. На цій основі і буде будуватися модель оцінювання рівня загального ризику маркетингової діяльності будівельного підприємства.

Маркетингові ризики можна формалізувати як імовірність виникнення несприятливих ситуацій у процесі планування, реалізації та контролю маркетингової стратегії підприємства. У контексті будівельної галузі ці ризики є особливо важливими, оскільки будівельні проєкти мають тривалий життєвий цикл, потребують значних фінансових ре-

сурсів і залежать від державної політики, зміни вартості матеріалів, інфраструктурних тенденцій тощо.

Умовно маркетингові ризики поділяють на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики пов'язані з нестабільністю ринку, діями конкурентів, політичними, економічними, соціальними, а також, як вже зазначалося, і кліматичними факторами. Внутрішні ж виникають внаслідок помилок у маркетинговому плануванні, недосконалої аналітики або неефективного управління маркетинговими комунікаціями.

Основні види ризиків маркетингової діяльності у будівництві, без уточнення сфери діяльності (виробництво чи власне будівництво), можна розділити на такі шість груп:

1. Ризики неправильного визначення цільового ринку. Невірна ідентифікація потреб споживачів або географічного сегмента ринку може призвести до втрати часу та ресурсів. Наприклад, рекламна кампанія преміального житла в регіоні з низькою купівельною спроможністю приречена на провал.

2. Ризики неадекватного позиціонування. У разі, коли будівельна компанія позиціонує себе невідповідно до очікувань ринку, виникає ризик зниження довіри споживачів. Це стосується як брендингу, так і презентації переваг будівельних матеріалів або об'єкта будівництва.

3. Ризики цінової стратегії. Невірне ціноутворення – занадто висока чи занадто низька ціна – може спричинити втрату конкурентної переваги або формування негативного сприйняття продукту (наприклад, підозра на неякісні будівельні матеріали або неякісне будівництво при занадто низькій ціні).

4. Ризики репутаційних втрат. У сфері будівництва репутація є критично важливою. Несвоєчасне постачання будівельних матеріалів, або несвоєчасна здача об'єкта, або ж невиконання обіцянок за умовами попереднього продажу (будівельних матеріалів, нерухомості) може негативно вплинути на подальші маркетингові зусилля.

5. Ризики комунікаційного характеру. Неякісна реклама, неточна інформація або відсутність чіткої маркетингової комунікації можуть викликати нерозуміння у потенційних клієнтів. В епоху цифрових технологій невдалі SMM-кампанії (маркетинг у соцмережах) чи негативні відгуки швидко поширюються та формують поганий імідж.

6. Внутрішні організаційні ризики. Поганий підбір кадрів на підприємстві, відсутність мотивації, непрозорість у посадових призначеннях та преміюванні, мобінг та інші негативні сторони внутрішньої організації роботи підприємства викликають дестабілізацію та зневіру, спонукають до пошуку іншої роботи чи форм зайнятості.

Щоби краще зрозуміти, який ризик може негативно вплинути на ту чи іншу характеристику діяльності підприємства, наведені шість

груп ризиків маркетингової діяльності у будівельній галузі необхідно співставити з конкретними практичними питаннями, що потребує подальших досліджень.

## Література

1. Притис, В. І., Гавловська, Н. І., & Рудніченко, Є. М. (2019). Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2, 23–30.

Н. М. ЗАХАРЧУК

Хмельницький національний університет

### ДЕТАЛІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ТА ЗМІСТУ СКЛАДОВИХ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

З метою визначення сутності потенціалу системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) розглянемо основні складові СЕБП, що виокремлюють в науковій літературі. Зокрема у працях [1–3] наведено перелік складових СЕБП, які змінюються з часом, розширюється за їх кількістю та різноманітністю спрямування. Зокрема, на початкових етапах превалювали такі складові, як силова, фінансова та технічна. З часом їх перелік не лише розширився (були додані такі складові, як інформаційна, ресурсна, інноваційна, інтелектуальна, соціальна тощо) але й ускладнився. Тобто, відбувся перехід від захисної моделі СЕБП до комплексної, багатофакторної системи. Така трансформація відбулася за рахунок зростання вагомості для підприємства таких компонентів, як інформаційна, екологічна, енергетична, що відбулося унаслідок загострення таких ризиків для підприємства, як кіберзагрози, енергостабільність, зміни екологічних стандартів тощо. Перелік підсистем СЕБП залежить не лише від особливостей функціонування підприємства, а й від специфіки його діяльності, галузевої приналежності тощо.

Більшість авторів при аналізі структури СЕБП виокремлюють інтелектуально-кадрову складову, як важливу підсистему СЕБП, однак, вимоги до кадрового потенціалу, також, змінюються. Зокрема на підприємствах важливим є формування інтегрованих команд, які є міжфункціональними (об'єднують фахівців різних галузей, підрозділів), і здатні забезпечити комплексне управління загрозами, ризиками, гнучко реагувати на зміни та інше. Отже, перелік підсистем не є статичним,

СЕБП динамічно трансформується під впливом нових викликів у макроекономічному середовищі, цифровізації, зміни підходів до управління підприємствами тощо.

На підставі аналізу літературних джерел [4–7] варто виділити наступні підсистеми СЕБП та навести їх коротку характеристику:

- фінансова підсистема спрямована на захист підприємства від фінансових ризиків, забезпечення фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, шахрайству та зловживанням. Включає контроль та оптимізацію витрат, грошових потоків, фінансовий аналіз, фінансове планування, податкову безпеку тощо;

- інформаційно-аналітична підсистема сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень за рахунок повного циклу управління інформаційними потоками та їх аналітичної обробки. Включає моніторинг середовища функціонування підприємства, як внутрішнього так і зовнішнього, а також захист інформаційних ресурсів та каналів комунікації;

- кадрова підсистема спрямована на забезпечення економічної безпеки шляхом реалізації ефективної кадрової політики, запобігання витоку корпоративної інформації, зменшення залежності від окремих працівників, а також мінімізації кадрових ризиків і уникнення конфліктів на підприємстві;

- виробничо-технологічна підсистема спрямована на мінімізацію ризиків, що пов'язані із виробничими процесами за рахунок забезпечення надійності технологічних процесів, безаварійної роботи обладнання, контролю за дотриманням технологічних регламентів та охорони праці;

- інтелектуальна підсистема спрямована на захист нематеріальних активів (авторських прав, патентів, ноу-хау, інтелектуального капіталу, комерційної таємниці тощо) за рахунок реалізації заходів з управління знаннями та розвитку інтелектуального капіталу;

- правова підсистема спрямована на мінімізацію юридичних ризиків за рахунок дотримання норм чинного законодавства, довірливої дисципліни, захисту майнових прав, претензійно-позовної роботи та представництва інтересів підприємства у судових інстанціях;

- екологічна підсистема спрямована на мінімізацію екологічних ризиків за рахунок дотримання екологічних стандартів, повождення з відходами, контролю впливу виробництва на довкілля, запобігання екологічним штрафам тощо;

- енергетична підсистема спрямована на забезпечення енергетичної безпеки за рахунок раціонального використання енергоресурсів, стабільного енергозабезпечення, впровадження енергозберігаючих технологій, ефективного реагування на збої енергопостачання тощо;

– ринкова (маркетингова) підсистема спрямована на забезпечення захисту ринкових позицій підприємства та підтримання конкурентоспроможності його продукції шляхом моніторингу й аналізу ринкових та репутаційних загроз, дій конкурентів, змін у поведінці споживачів і загальної кон'юнктури ринку;

– фізична підсистема спрямована на забезпечення захисту матеріальних ресурсів, інфраструктури, технічних засобів та інших об'єктів підприємства від фізичних загроз, зокрема захист від несанкціонованого доступу, вторгнень, пожеж, техногенних впливів тощо.

Таким чином, кожна з підсистем СЕБП спрямована на забезпечення захисту окремих складових діяльності підприємства відповідно до специфіки загроз, що виникають у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Рівень ефективності дії кожної складової СЕБП зумовлюється наявними ресурсами, сформованими компетенціями, та внутрішньою спроможністю до розвитку та інновацій. Ефективність реалізації функцій окремих підсистем залежить від потенціалу СЕБП.

У роботах українських авторів досліджуються питання потенціалу у взаємозв'язку із СЕБП, однак до теперішнього моменту таких праць дуже мало, і тому, набуває особливої актуальності з огляду на потребу підприємств діяти в умовах зростаючої турбулентності середовища та реалізовувати проактивні управлінські підходи до безпеки.

З метою оцінювання потенціалу СЕБП як основи управління змінами варто врахувати, що необхідно констатувати наявність чотирьох видів потенціалу (функціональний, адаптивний, зростання та трансформаційний), використання яких залежить від специфіки викликів внутрішнього та зовнішнього середовища. Ці види потенціалу, варіюються залежно від наявних ресурсів та компетенцій, а також потенційних ресурсів та компетенцій. Саме тому, у подальших дослідженнях необхідно провести комплексне оцінювання зазначених складових (наявних ресурсів, наявних компетенцій, потенційних ресурсів, потенційних компетенцій).

## Література

1. Економіка підприємства : навч. посіб. / за ред. С. Ф. Покропивного. (2003). Київ : КНЕУ.
2. Карпунь, І. Н. (2009). *Управління фінансовою санацією підприємства : навч. посіб.* Львів : «Магнолія-2006».
3. Міщенко, С. П. (2012). Концептуальні основи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 37, 215–220.
4. Притис, В. І., Гавловська, Н. І., & Рудніченко, Є. М. (2019). Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управ-

лінні підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*, 2, 23–30.

5. Рудніченко, Є. М. (2014). *Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства* : монографія. Луганськ : Промдрук.

6. Ткачук, В. І., & Яремова, М. І. (2012). Формування економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. *Інноваційна економіка*, 12, 280–283.

7. Васильчак, С. В., & Веселовський, А. І. (2010). Економічна безпека підприємства та її складова в сучасних умовах. *Науковий вісник НЛТУ України*, 20, 98–105.

С. А. КОРБУТ

Хмельницький національний університет

## **МОДЕЛЮВАННЯ РЕАКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ**

Економічна безпека і розвиток підприємств у сьогоднішніх умовах надзвичайно сильно залежить від оперативності реагування менеджменту на виклики та загрози [1].

Основні виклики у діяльності будівельних підприємств наведено у таблиці 1. Для цього необхідно обрати найбільш ефективні інструменти, що забезпечують можливість ефективного реагування, що можливо зробити за допомогою методів економіко-математичного моделювання.

Основні виклики у діяльності будівельних підприємств позначимо через

$$v_k, k = 1, 2, \dots, 14, \quad (1)$$

згідно з їх нумерацією у таблиці 1. Зауважимо, що 14 викликів (1) – це лише назви, а не діджиталізовані об'єкти. Натомість числова оцінка виклику  $v_k$  може мати декілька інтерпретацій. Зокрема, це може бути нормована величина частки збитків від реальної актуалізації даного виклику, його рівень негативного впливу на результати діяльності підприємства, рівень власне актуалізації даного виклику і т.п. Незалежно від природи оцінювання виклику  $v_k$ , позначимо його оцінку через  $d_k$  і вимагатимемо, щоб ця оцінка знаходилась у межах стандартизованого інтервалу.

Таблиця 1

**Основні виклики у діяльності будівельних підприємств**

Вид	Наслідки
Руйнування інфраструктури	Неможливість організації операційних процесів
Руйнування об'єктів будівництва	Прямі збитки
Дестабілізація логістичного забезпечення	Порушення операційних процесів та строків здачі об'єктів в експлуатацію
Дефіцит фінансування	Порушення строків здачі об'єктів в експлуатацію, зниження якості
Дефіцит персоналу	Порушення строків здачі об'єктів в експлуатацію, зниження якості
Низька кваліфікація персоналу	Порушення строків здачі об'єктів в експлуатацію, зниження якості
Дефіцит електроенергії	Порушення строків здачі об'єктів в експлуатацію, зростання витрат та вартості будівництва
Падіння курсу гривні	Падіння купівельної спроможності населення
Зростання вартості матеріалів	Зростання вартості об'єктів
Інфляція	Падіння купівельної спроможності населення
Корупція	Зростання вартості об'єктів
Негативний інституційний вплив	Зміна містобудівних умов, зміна податкового законодавства, систематичність перевірок контролюючими органами
Екологічні вимоги	Введення жорстких екологічних норм з подальшими санкціями
Формування нових трендів у будівництві	Переорієнтація платоспроможних покупців на нові форми і місце розміщення об'єктів будівництва

Отже, дійсні числа

$$d_k \in [0; 1], \quad k = 1, 2, \dots, 14, \quad (2)$$

є кількісними оцінками викликів (1). Зрозуміло, що ці оцінки залежать від головної (домінуючої) мети підприємства. Про те, як отримуватимемо оцінки (2), буде викладено нижче.

Інструменти досягнення цілей, які у найкоротший строк забезпечать досягнення визначеної мети, позначимо через

$$u_i, i = 1, 2, \dots, 12, \quad (3)$$

згідно з їх нумерацією у таблиці 2.

Таблиця 2

**Інструменти досягнення цілей**

Назва	Функціональне призначення
Just-in-Time (JIT)	Забезпечення процесів будівництва необхідними ресурсами без надмірних витрат на складування запасів
Total Quality Management (TQM)	Забезпечення якості на всіх етапах будівництва як процесів, так і безпосередньо об'єкту будівництва
5S	Ефективна організація робочого простору та упорядкування використання обладнання
Kaizen	Систематичне і безперервне покращення процесів будівництва
Six Sigma	Мінімізація дефектів у будівництві та виключення помилок при проектуванні
SMED	Мінімізація простоїв обладнання, оптимізація етапів будівництва
Value Stream Mapping (VSM)	Зменшення витрат часу на операції та їх оптимізація
Scrum	Гнучке управління будівельним проектами
Kanban	Візуалізація контролю над процесами, видами робіт, ресурсним забезпеченням
Lean Construction	Ефективне планування та прогнозування робіт за критеріями часу, вартості та якості
Extreme Programming (XP)	Залучення замовників до проектування об'єктів та поетапне введення об'єктів в експлуатацію
Daily Stand-ups	Удосконалення взаємодії з персоналом та оперативне усунення проблем

Очевидно, що 12 інструментів (3) – це лише назви, а не діджиталізовані об'єкти. Числова оцінка інструменту  $u_i$  також може мати декілька інтерпретацій: рівень впливу на відновлення нормальної (прогресивної) діяльності підприємства згідно з функціональним при-

значенням (див. табл. 2), рівень сприяння забезпеченню економічної безпеки підприємства у довго-, середньо- або короткостроковій перспективі, відносна частка застосування даного інструменту у сукупності з рештою 11 інструментів тощо. Однак незалежно від природи оцінювання якості інструменту  $u_i$ , позначимо його оцінку через  $a_i$  і також покладатимемо, що оцінки

$$a_i \in [0; 1], i = 1, 2, \dots, 12. \quad (4)$$

Отже, (4) є кількісними оцінками інструментів (3), які призначені до недопущення або відшкодування збитків від негативного впливу викликів (1) на результати діяльності підприємства.

Мета характеризується деякою функцією якості

$$w(a_1, a_2, \dots, a_{12}; d_1, d_2, \dots, d_{14}), \quad (5)$$

яка показує або відновлену і контрольовану частку на ринку або частку максимізованого прибутку після застосування інструментів (3) зі значеннями (4) як відгук на виклики (1) зі значеннями (2). Задля врахування ймовірно поганих або й найгірших сценаріїв виклики (1) можна персоніфікувати і розглядати як стратегії сутності, яка самостійно приймає рішення, які нам прагнуть якось нашкодити. Інструменти ж – це наші стратегії протидії цим викликам.

## Література

1. Корбут С., & Матюх, С. (2024). Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*, 1(5(14)), 102–106. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-5(14))

М. О. КРИВДИК

Хмельницький національний університет

## ПРОЄКТУВАННЯ БЕЗПЕЧНИХ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР З ВИКОРИСТАННЯМ МЕТОДІВ ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ

Управління ресурсним забезпеченням діяльності промислового підприємства за певних обмежень, викликаних тими чи іншими обставинами або процесами, котрі не залежать від самого суб'єкта

господарювання, є складною інженерно-економічною задачею, що стосується планування, проектування та експлуатації ланцюгів поставок на основі виважених управлінських рішень, а також управління людським капіталом (персоналом, в т.ч. й управлінським), технологіями, матеріально-технічним, інформаційним та інституційним забезпеченням. Інженерія ланцюгів поставок включає логістику, виробництво та ціноутворення, охоплюючи різні сфери математичного моделювання та прогнозування – загальне дослідження операцій, машинне навчання та оптимізацію. Управлінські рішення щодо персоналу, технологій, інформаційно-інституційного забезпечення виробляються та приймаються на основі як експертного аналізу і прогнозування розвитку поточної ситуації, так й аналітичних підходів. При використанні останніх експертне оцінювання замінюється введенням до розгляду невизначеностей впливу зовнішнього середовища.

Дослідники та фахові менеджери зазвичай визначають ланцюги поставок як інтегровану мережу об'єктів і варіантів транспортування для постачання, виробництва, зберігання та розподілу матеріалів і продуктів. Вони значно відрізняються за розміром, складністю та масштабом від галузі до галузі. Для підприємств будівельної галузі стандартні елементи ланцюгів постачання можуть включати постачальників будівельної сировини, виробників (обробні підприємства) і дистриб'юторів готової продукції (зокрема, готових будівельних матеріалів). Оптимально спроектований ланцюжок поставок повинен за допомогою одного або кількох показників відображати найбільш раціональну (оптимальну) конфігурацію та роботу всіх цих елементів, що можливо лише за ефективної роботи персоналу й ефективного використання технологій та інформаційно-інституційного забезпечення. Тому в інтересах промисловості певним чином оптимізувати свої ланцюжки поставок та раціоналізувати використання невиробничих ресурсів в умовах критичного впливу зовнішнього середовища.

Однак сьогоднішня вносить свої корективи. Постачання електроенергії перестало бути безперебійним, і вплив зовнішнього середовища став подекуди загрозливо критичним. І якщо на стороні постачальників будівельної сировини та дистриб'юторів готової будівельної продукції перебої у електроживленні ще не є вкрай критичними, то виробники, навпаки, серйозно страждають від цього, адже обробка будівельної сировини (наприклад, глини для вироблення цегли) потребує запуску і приготування спеціального устаткування, яке живиться від електромережі. В умовах квазіперіодичних відключень електроенергії це устаткування може бути настільки малоефективним, що в окремі робочі дні його навіть не варто запускати, оскільки видатки на обслуговування такого устаткування перевищуватимуть потенційні прибутки

від його використання. Однак просто викреслити (анулювати) такі робочі дні, перетворивши їх на вимушено неробочі дні, надзвичайно складно. Справа у тому, що існує ряд інституційних обмежень, згідно з якими доволі складно перейти у режим вибіркової виплати заробітної плати з урахуванням вимушено неробочих днів (наприклад, варіант з частими відправленнями працівників у вимушену відпустку за свій рахунок є ризикованим з точки зору негативних наслідків у майбутньому – можуть бути як цивільні позови з боку працівників, так і їх відтік до інших, більш стабільних підприємств). Перепідписування трудових угод із зазначенням можливості виникнення подібних вимушено неробочих днів є не завжди юридично можливим.

Зазначені ускладнення, здавалося б, можна змоделювати за допомогою апарату теорії ігор, узявши, наприклад, ігрові дилеми, де в агента (гравця або персоналізованої сутності – підприємства, адміністративного персоналу, директорату) є лише дві однокрокові стратегії – продовжувати виробництво за умов, що склалися, та тимчасово припиняти виробництво і шукати нові рішення для більш раціонального (тобто беззбиткового, вигідного) управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства. Проте тут постає третя можливість, яка полягає у продовженні виробництва з певною модернізацією його умов. До виробництва цегли, зокрема, за системних знеструмлень підприємство можна долучити потужні електричні генератори, які теоретично здатні практично повністю забезпечити виробничий процес під час відсутності живлення від електромережі. Звісно, це призведе до підвищення собівартості готової продукції, що може вплинути на рентабельність упродовж кількох найближчих тижнів або місяця. Звідси таки виникатиме дилема відносно такої енергетичної модернізації виробництва: чи варто долучати до виробництва електроенергію власної генерації, якщо це, ймовірно, негативно вплине на короткострокову рентабельність? Адже за простою виробництва спад рентабельності може виявитися меншим, тому й втрати від тимчасового простою виробництва будуть меншими. Таким чином, ігрове моделювання такої ситуації не є доречним, а мова йде скоріш про задачу оптимізації за умов невизначеності.

Втім, така задача не може бути виключно статичною. Справа у тому, що простій виробництва, від якого втрат буде менше, ніж від (енергетичної) модернізації виробництва, може мати ряд негативних наслідків. Перш за все, постає ризик відтоку кваліфікованих працівників (виконавців, фахівців, експертів). Чим довше триватиме простій (у сумарній кількості робочих днів, тому що протягом робочого дня, наприклад, виробництво може функціонувати на 50 %), тим більше буде ризик відтоку. Більш того, тут слід ще враховувати можливу

мобілізацію частки працівників, котрі у середньому працюють неповний робочий день, що, власне, і може виявитися підставою для мобілізації.

Таким чином, передумовами формування критичного впливу зовнішнього середовища на ресурсне забезпечення діяльності підприємства будівельної галузі є фактичні та потенційні перебої з електроживленням, а також мобілізаційні заходи, що потенційно (з певною долею вірогідності) демотивують частку працівників, залучених на неповний робочий день. Перша з цих передумов, очевидно, впливає на другу, викликаючи небезпеку скорочення середньої тривалості робочого дня, а також підвищуючи ризик відтоку кваліфікованих працівників. Врахування цих передумов у відповідній моделі управління ресурсним забезпеченням діяльності підприємства повинно бути відображено у низці додаткових кількісних параметрів, граничні значення яких заздалегідь передбачаються відомими. Але насамперед необхідно представити загальну концепцію такої моделі, розглядаючи підприємства будівельної галузі.

В умовах критичного впливу зовнішнього середовища, де доводиться частково модифікувати виробництво внаслідок порушень безперервності постачання ресурсів (зокрема, електроживлення), найслабшою ланкою є матеріально-технічне забезпечення. У переважній більшості випадків мова йде про дефіцит або відсутність окремого виду матеріально-технічного забезпечення. Формальним рішенням цієї загрози є пошук альтернатив з обмеженими інвестиціями або скорочення витрат на основі тимчасово-вимушеного простою виробництва. Проте, перш ніж приймати одне з цих двох можливих рішень, необхідно з'ясувати потенційні наслідки кожного з них.

## Література

1. Liubokhynets L., Rudnichenko Ye., Dzheleriuk I., Illiashenko O., Kryvdyk V., Havlovska N. Methodological Foundations of Flexible Management and Assessing the Flexibility of an enterprise economic security system. *International Journal of Scientific & Technology Research*. 2020. Vol. 9 (3). P. 4616–4621.8.
2. Rudnichenko Y., Melnyk S., Havlovska N., Illiashenko O., Nakonechna N. Strategic Interaction of State Institutions and Enterprises with Economic Security Positions in Digital Economy. *WSEAS TRANSACTIONS on BUSINESS and ECONOMICS*. 2021. Vol. 18. P. 218–230.

## **РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДХОДУ У ФОРМУВАННІ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

Формування ресурсного потенціалу підприємства на основі інноваційного підходу відіграє ключову роль в системі економічної безпеки підприємства в умовах розвитку сучасних технологій і цифровізації не лише господарської діяльності, а й загалом, суспільних відносин. Впровадження інноваційного підходу забезпечує створення конкурентних переваг, підвищення гнучкості та адаптивності діяльності підприємства в умовах впливу змін зовнішнього середовища, а використання інноваційних технологій дозволяє підприємству удосконалити систему управління та усі господарські процеси, забезпечуючи при цьому стабільний розвиток та стійкий ресурсний потенціал, що характеризує економічну безпеку підприємства.

На думку Янковець Т., інновації являють собою ефективну оборонну реакцію підприємства на виникаючі загрози втрати конкурентної позиції на ринку, постійний тиск із боку конкурентів, виклик нових технологій, скорочення життєвого циклу продуктів, законодавчі обмеження й зміну ситуації на ринку. Інновація є засобом використання нових можливостей збереження або завоювання конкурентної переваги. У довгостроковому аспекті у підприємства немає іншого вибору, крім впровадження інновацій, які виступають надійним джерелом тривалого успіху, а отже, і економічної безпеки підприємства [1].

Доктор економічних наук Вербівська Л. зазначає, що «розвиток та впровадження інноваційних технологій тісно пов'язаний з економічною безпекою підприємства, адже інновації сприяють зниженню залежності від впливу зовнішніх факторів, таких як коливання цін на сировину або зміни в державному регулюванні; зростанню стійкості до конкурентного тиску та економічних криз; зміцненню позицій підприємства на ринку та зростанню його інвестиційної привабливості. Однак також важливо зазначити, що активна інноваційна діяльність підприємства може бути пов'язана з певними ризиками, що пов'язані з високими витратами на проведення досліджень та розробок, невизначеністю результатів впровадження інноваційних проектів; та можливістю невдач та майбутніх втрат» [2].

За словами Дьяченко О., «інноваційна складова економічної безпеки виступає системою заходів безпеки, яка покликана забезпе-

чити широке використання інноваційних нововведень та створити сприятливий інвестиційний клімат для виробництва» [3, с. 175–176].

Вважаємо, що ключовим аспектом інноваційного підходу на сьогоднішній день є формування здатності підприємства підтримувати високий рівень власної економічної безпеки на основі потужного інноваційного ресурсного забезпечення.

З наукової точки зору, ресурсне забезпечення – це «сукупність певних видів ресурсів (матеріальних, технологічних, трудових, фінансових, інформаційних, інтелектуальних) і джерел їх формування, що беруть безпосередню участь у процесах розвитку підприємства або можуть бути мобілізовані з метою забезпечення широкомасштабного використання його потенційних можливостей та переходу до якісно нового стану» [4].

Ресурсне забезпечення з позиції економічної безпеки має комплекс складових елементів, які забезпечують стабільність функціонування підприємства. До таких складових відносять [5]: фінансові ресурси; матеріальні ресурси; інформаційні ресурси; трудові ресурси.

Сьогодні підтверджується думка науковців, зокрема Васильціва Т. [6], що в умовах розвитку та цифровізації усіх суспільних процесів, зокрема й господарських, окремі традиційні складові ресурсного забезпечення втрачають свою вагу на користь більш сучасним та інноваційним. Зокрема, це ті складові, які формують науково-технічний та інформаційно-комунікаційний потенціал промислових підприємств, що дозволяє їм здійснювати діяльність орієнтуючись на останні розробки та технології, проводити інноваційно-технологічне оновлення виробничого комплексу, автоматизувати та цифровізувати практично усі бізнес-процеси і ставати більш конкурентоспроможним на ринку тощо. Ключовою сутністю інноваційної складової ресурсного забезпечення є її здатність чинити вплив на усі інші складові і цим, відповідно, забезпечувати їх стійкість.

Розглядаючи інноваційний підхід формування ресурсного потенціалу підприємства з точки зору його економічної безпеки, варто зазначити роль даного підходу та його переваги для діяльності підприємства та безпосередньо його економічної безпеки. Серед них виділимо наступні:

1) формування стійкого інноваційного потенціалу (модернізація засобів праці, формування цифрових компетентностей кадрового складу тощо);

2) забезпечення конкурентоспроможності;

3) підвищення ефективності діяльності (раціоналізація споживання сировини та енергоресурсів, зниження собівартості продукції, залучення інвестицій);

- 4) забезпечення довготривалого розвитку;
- 5) забезпечення гнучкості та адаптивності діяльності.

Таким чином, враховуючи сьогочасні темпи розвитку та впровадження інновацій в організацію бізнес-процесів будь-якого підприємства, варто зазначити, що вони чинять чималий вплив на ресурсний потенціал підприємства, трансформуючи його в якісно новий та більш ефективний, що в подальшому виступає основою для забезпечення економічної безпеки підприємства.

## Література

1. Янковець Т. М. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки підприємства. URD: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4854/1/20160527IAZ\\_P201-203.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4854/1/20160527IAZ_P201-203.pdf) (дата звернення: 22.11.2025).
2. Вербівська Л. Розвиток інноваційних технологій та конкурентоспроможність підприємства: економічні аспекти безпеки / Л. Вербівська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. URD: <file:///C:/Users/IT/Downloads/4223-96-4132-1-10-20240718.pdf> (дата звернення: 22.11.2025).
3. Дьяченко О. А. Економічна безпека інноваційно-орієнтованих підприємств в умовах євроінтеграції / О. А. Дьяченко, Л. П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2015. – № 12. – С. 173–180.
4. Кремінь О. М. Ресурсне та організаційне забезпечення ефективного розвитку підприємств (за матеріалами цукрових заводів України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. М. Кремінь. – Київ, 2009. – 21 с.
5. Гарафонова О. Ресурсне забезпечення в системі економічної безпеки підприємства: виклики сучасного глобального безпекового середовища та економічних конфліктів / О. Гарафонова, Р. Янковой, І. Дворник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 1. – С. 35–42.
6. Васильців Т. Методико-прикладні аспекти управління ресурсним забезпеченням в системі економічної безпеки промислових підприємств / Т. Васильців, Р. Лупак, О. Микитин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 1. – С. 64–68.

## КОМПЛЕКСНЕ СПОЛУЧЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТА УБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація персоналу є ключовим чинником ефективності функціонування будь-якого підприємства харчової промисловості України і має сильний вплив на процес забезпечення діяльності підприємства [1]. Харчова галузь характеризується високими вимогами до якості продукції, санітарної та екологічної безпеки, жорсткою конкуренцією на внутрішньому та зовнішніх ринках. За таких умов забезпечення сталого розвитку можливе лише за наявності узгоджених мотиваційних механізмів, які враховують реальні потреби, інтереси та очікування персоналу різних рівнів. У протилежному випадку – настають ефекти демотивації, що призводить до посилення загроз та ризиків не тільки діяльності підприємства, а і його фактичному існуванню.

Під забезпеченням діяльності підприємства у цьому контексті слід розуміти сукупність заходів, спрямованих як на економічно-фінансову безпеку, так і на технічну безпеку, осучаснену охорону праці, санітарно-гігієнічну безпеку, а також й екологічну безпеку загалом. Економічно-фінансова безпека – це стабільність виручки і чистих доходів, збереження робочих місць, підтримання конкурентоспроможності і ринкової стійкості підприємства. Для власників (кінцевих бенефіціарів) підприємства ця складова забезпечення діяльності підприємства є, взагалі кажучи, найважливішою. Охорона праці та технічна безпека є наступною складовою, – можливо, менш вагомішою, але також дуже важливою. У рамках цієї складової йдеться про запобігання виробничим травмам, аваріям, порушенням технологічних процесів. Екологічна і санітарно-гігієнічна безпека – це дотримання стандартів харчової безпеки, екологічних норм, захист здоров'я персоналу і споживачів. Ця складова логічно вписується в охорону праці та технічну безпеку, але остання не поглинає першу – екологічна та санітарно-гігієнічна безпека доповнює охорону праці та технічну безпеку.

Важливо ще раз нагадати, що різні групи персоналу підприємства харчової промисловості України – керівники, фахівці та робітники – мають відмінні мотиваційні пріоритети. Це пояснюється неоднаковим рівнем відповідальності, умовами праці, соціально-економічним статусом та особистими цінностями. Водночас ці групи є взаємозалежними: ефективність однієї безпосередньо впливає на результати діяльності інших. Група власників тут не розглядається, оскільки власне моделювання процесів функціонування механізму мотивації персоналу

до забезпечення діяльності підприємства розглядається з точки зору власників.

Для комплексного сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства використаємо 12 змінних з таблиці 3.5, де:

1) змінна  $M_1$  відповідає заробітній платі, одиницею виміру якої є гривня; для цієї змінної виконується нерівність  $M_1^{(\min)} \leq M_1 \leq M_1^{(\max)}$ , де  $M_1^{(\min)}$  – мінімальна заробітна плата згідно з чинним законодавством, а  $M_1^{(\max)}$  – максимально можлива заробітна плата на даному підприємстві для даної категорії персоналу;

2) змінна  $M_2$  відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підвищення (збагачення) інтелектуального капіталу працівника; для цієї змінної виконується нерівність  $0 \leq M_2 \leq M_2^{(\max)}$ , де 0 й  $M_2^{(\max)}$  – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок  $M_2 = 0$  означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

3) змінна  $M_3$  відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на удосконалення побуту та логістики для працівника; для цієї змінної виконується нерівність  $0 \leq M_3 \leq M_3^{(\max)}$ , де 0 й  $M_3^{(\max)}$  – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок  $M_3 = 0$  означає, що такі видатки (можливо, тимчасово) не запроваджені;

4) змінна  $M_4$  відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на преміювання працівників; для цієї змінної виконується нерівність  $0 \leq M_4 \leq M_4^{(\max)}$ , де 0 й  $M_4^{(\max)}$  – відповідно мінімальна та максимальна премія у гривнях, а випадок  $M_4 = 0$  означає, що премія для даної категорії персоналу не передбачена;

5) змінна  $M_5$  відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на підтримку працівника у медичному страхуванні його особисто та, можливо, членів його родини; для цієї змінної виконується нерівність  $0 \leq M_5 \leq M_5^{(\max)}$ , де 0 й  $M_5^{(\max)}$  – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок  $M_5 = 0$  означає, що оплата медичного страхування для цієї категорії персоналу не передбачена;

б) змінна  $M_6$  відповідає додатковим видаткам підприємства, спрямованим на повну або часткову оплату харчування працівника; для цієї змінної виконується нерівність  $0 \leq M_6 \leq M_6^{(\max)}$ , де 0 й  $M_6^{(\max)}$  – відповідно мінімальні та максимальні видатки у гривнях, а випадок  $M_6 = 0$  означає, що оплата харчування для даної категорії персоналу не передбачена;

7) змінна  $H_{M_1}$  (можливість отримати гнучкий робочий графік) є бінарною, тобто  $H_{M_1} \in \{0, 1\}$ , де випадок  $H_{M_1} = 0$  означає, що гнучкий робочий графік не надається, а випадок  $H_{M_1} = 1$  означає, що існує можливість отримати гнучкий робочий графік (за необхідністю);

8) змінна  $H_{M_2}$  (можливість самореалізації) є бінарною, тобто  $H_{M_2} \in \{0, 1\}$ , але вона є досить суб'єктивною; випадок  $H_{M_2} = 0$  означає, що можливості самореалізації для даної категорії персоналу немає, а випадок  $H_{M_2} = 1$  означає, що така можливість існує;

9) змінна  $H_{M_3}$  (сприяння кар'єрному зростанню) є бінарною, тобто  $H_{M_3} \in \{0, 1\}$ , але вона є також досить суб'єктивною; випадок  $H_{M_3} = 0$  означає, що підприємство не сприяє кар'єрному зростанню даної категорії персоналу, а випадок  $H_{M_3} = 1$  означає, що таке сприяння існує;

10) змінна  $H_{M_4}$  (задоволення ситуативних інтересів працівника) є тернарною, тобто  $H_{M_4} \in \{0, 0,5, 1\}$ , але суб'єктивність у цій змінній вже практично відсутня; випадок  $H_{M_4} = 0$  означає, що підприємство не сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників цієї категорії персоналу, а випадок  $H_{M_4} = 1$  означає, що таке сприяння існує; випадок  $H_{M_4} = 0,5$  означає, що підприємство частково сприяє задоволенню ситуативних інтересів працівників даної категорії персоналу; значення змінної  $H_{M_4}$  може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш вагомою;

11) змінна  $H_{M_5}$  (відповідність очікуванням, непорушність життєвих цінностей) є тернарною, тобто  $H_{M_5} \in \{0, 0,5, 1\}$ , проте, на відміну від  $H_{M_4}$ , суб'єктивність у змінній  $H_{M_5}$  є домінуючою; випа-

док  $H_{M_5} = 0$  означає, що під час роботи на даному підприємстві виникає відчутна невідповідність очікуванням; випадок  $H_{M_5} = 0,5$  означає, що така невідповідність виникає подекуди, але не повсякчас; випадок  $H_{M_5} = 1$  означає, що робота на даному підприємстві повністю відповідає очікуванням працівників даної категорії персоналу; значення змінної  $H_{M_5}$  може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш ваговою;

12) змінна  $H_{M_6}$  (як підприємство сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника) є найбільш суб'єктивною серед усіх попередніх ( $H_{M_2}$ ,  $H_{M_3}$ ,  $H_{M_5}$ ) суб'єктивних змінних, тому тут доцільно її також розглядати як тернарну, тобто  $H_{M_6} \in \{0, 0,5, 1\}$ ; випадок  $H_{M_6} = 0$  означає, що підприємство зовсім не сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; випадок  $H_{M_6} = 0,5$  означає, що таке сприяння є частковим або неповним, невсеосяжним, непостійним; випадок  $H_{M_6} = 1$  означає, що підприємство повністю сприяє зменшенню невизначеності у житті працівника; значення змінної  $H_{M_6}$  може виставляти як працівник, так і власник, але думка працівника є тут більш ваговою.

Відповідно до описаних змінних буде оцінюватись і результативність дії механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. На  $k$ -му кроці (періоді) спостереження за дією механізму мотивації персоналу, де  $k = 1, 2, \dots, K$ , а  $K$  – загальна кількість кроків, записуються поточні значення матеріальних

$$M_{1k}, M_{2k}, M_{3k}, M_{4k}, M_{5k}, M_{6k} \quad (1)$$

та нематеріальних показників

$$H_{M_{1k}}, H_{M_{2k}}, H_{M_{3k}}, H_{M_{4k}}, H_{M_{5k}}, H_{M_{6k}} \quad (2)$$

Такий підхід дозволить більш ефективно використовувати різні інструменти управління та забезпечувати економічну безпеку підприємства.

## Література

1. Гавловська Н., Рудніченко Є. Стимулювання і мотивація працівників у контексті інноваційного розвитку управлінських систем. Development Service Industry Management. 2023. № 2. С. 30–36.

## **ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегія забезпечення економічної безпеки охоплює всі напрями діяльності підприємства та інтегрується безпосередньо у функціональні стратегії, хоча з урахуванням усіх можливих видів стратегій та інструментів [1–3] таке завдання є достатньо складним.

Основне призначення такої стратегії – захист підприємства в умовах впливу дестабілізуючих факторів різної етимології. Ієрархічно вона формується у межах корпоративної стратегії з урахуванням бізнес-стратегії та конкурентної стратегії, а за рахунок використання передбачених у стратегії забезпечення економічної безпеки механізмів, дозволяє реалізовувати різні функціональні стратегії (маркетингову, виробничу, фінансову, інвестиційну, інноваційну та інші). Також у межах цієї стратегії відбувається активне залучення представників різних підрозділів з відповідним делегуванням повноважень, що також є ознакою «парасолькової стратегії». У великих корпораціях система економічної безпеки є надзвичайно автономною і підпорядковується безпосередньо власникам, оскільки керівники та провідні фахівці відділу економічної безпеки мають великі повноваження і не завжди підпорядковуються менеджменту найвищої ланки, оскільки здійснюють контроль і за їх діяльністю в інтересах власників. У великих компаніях достатньо часто виникають випадки опортуністичної поведінки менеджерів, особливо у сфері закупівель та укладання контрактів. За відсутності незалежного контролю за діяльністю таких посадових осіб компанія зазнає втрат, а керуваність процесів значно погіршується. При цьому служба економічної безпеки, за умови її ефективного функціонування, здатна запобігти таким негативним явищам і забезпечити достатній рівень довіри до працівників.

Будь-яка стратегія повинна базуватись на наявності необхідних ресурсів та компетенціях працівників, які її розробляють і реалізують. Однією з головних проблем успішної реалізації будь-якої стратегії є ефективне поєднання наявної ресурсної бази та можливості фахово її використовувати для максимально-оперативного досягнення стратегічних цілей. Також обов'язковими є організаційні та інноваційно-технологічні передумови, які забезпечують необхідний розподіл повноважень та відповідальності, а також дозволяють налагодити ефективний обмін інформацією для відслідковування інформаційних потоків, налагодження зворотного зв'язку та моніторингу досягнення

стратегічних цілей. Представлений «фундамент» розробки стратегії актуальний не лише для стратегії забезпечення економічної безпеки, він має універсальний характер, однак при ігноруванні базових постулатів – стратегія залишається лише декларативними вимогами до функціонування підприємства, а не ефективним інструментом розвитку у довгостроковій перспективі. Зрозуміло, що загальна корпоративна стратегія обумовлює «рамкові стандарти» побудови всіх стратегій, однак ефективний менеджмент передбачає і належний рівень делегування повноважень, що особливо актуально для досягнення достатнього рівня економічної безпеки підприємства. Саме тому, будуть існувати різні види стратегій забезпечення економічної безпеки (за аналогією з корпоративною стратегією) які будуть дієвими у визначених умовах, однак сприйняття або несприйняття окремої стратегії буде залежати від позиції власників та менеджменту підприємства, оскільки крім раціональної складової завжди присутня психологічно-емоційна складова.

Види стратегій забезпечення економічної безпеки можуть змінюватись не лише при коригуванні цілей загальної корпоративної стратегії, а і при зміні ситуації у середовищі функціонування підприємства та зміні власників або менеджменту. Такі варіанти обумовлені певною суб'єктивністю оцінки реалій функціонування підприємства з позиції різних груп стейкхолдерів, а також різним рівнем аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень. Також необхідно враховувати механізми реалізації стратегії забезпечення економічної безпеки, які обов'язково передбачають розподіл повноважень і чітке розмежування цілей різних зацікавлених сторін, для позбавлення суб'єктивного впливу на систему управління в цілому. Збір та аналіз інформації яка використовується у сфері економічної безпеки безпосередньо відіграє вагомий роль при формуванні необхідних заходів на основі обґрунтованих управлінських рішень, що передбачає використання сценарного аналізу та пошук всіх можливих альтернатив для прогнозування можливих проблем та їх вирішення у визначеному часовому діапазоні. Аналіз наявних теоретичних підходів до побудови стратегії забезпечення економічної безпеки свідчить про дискусійність та неоднозначність їх використання в сучасних умовах, що обумовлює актуальність подальших досліджень процесів формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств.

## Література

1. Гавловська, Н., Захарчук, Н., & Рудніченко, Є. (2025). Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання

Push- і Pull-стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 338 (1), 486–492. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-72>

2. Захарчук, Н., Гавловська, Н., & Рудніченко, Є. (2024). Управління змінами: стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 334 (5), 452–456.

3. Rudnichenko, Y., Liubokhynets, L., Havlovska, N., Nazarchuk, T., Harbusiuk, V., & Krymchak, L. (2023). Implementation of neural network diagnostics of Agile management for ensuring economic security of the organization. In *2023 IEEE 4th KhPI Week on Advanced Technology (KhPIWeek)* (pp. 419–424). IEEE. <https://doi.org/10.1109/KhPIWeek2382./2023.10332151>

О. Ю. САМБОРСЬКА

Хмельницький національний університет

## **МЕТОДОЛОГІЯ ПОБУДОВИ ГНОСЕОЛОГІЧНИХ ЗАСАД УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека є однією з найбільш важливих тем сьогодення, що обумовлює актуальність ґрунтовних досліджень та вироблення єдиної методології на основі відповідного базису. До складу базису побудови гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства [1–3] доцільно включити принципи гносеологічних засад (інструмент окреслення змісту ключових вимог до гносеологічних засад), концептний підхід (інструмент формування складників змісту гносеологічних засад) та конвенціоналізм за А. Пуанкаре та П. Дюємом (інструмент верифікації змісту окремих одиниць гносеологічних засад та їхнього змістового узгодження). При цьому принципи гносеологічних засад можуть бути розділені на дві великі групи – принципи змісту гносеологічних засад та принципи використання гносеологічних засад. Гносеологічні засади управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства представлено у вигляді сукупності концептів. Такі концепти поділено на дві групи: структуральні гносеологічні операнди, які призначені для упорядкування змістовних гносеологічних концептів та визначення зв'язків між ними, та змістовні гносеологічні концепти, які призначені для розкриття гносеологічних засад предметної галузі дослідження. До складу структуральних гносеологічних операндів включено положення постпозитивізму, конструктивізму та діалектики,

а також гносеологічні моделі К. Поппера, Т. Куна та І. Лакатоса. Змістовні гносеологічні концепти структуровано з використанням семантичного поділу, а також структуровано за окремими галузями знання у їхній основі та походженням такого знання. Показано негативні наслідки відсутності засад, різних за походженням, у складі гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства та досліджено наслідки попарної неконгруентності окремих видів таких засад.

На основі комбінування змістовних гносеологічних концептів за джерелами походження знання та галузями знання розроблено структуровану матрицю змістовних гносеологічних концептів у складі гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства, яка послугувала основою для побудови континууму гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Для операціоналізації відповідного континууму запропоновано та розглянуто методи операціоналізації, а також висвітлено когнітивні спотворення, які можуть виникати під час такої операціоналізації. З метою забезпечення дієвості такої операціоналізації континууму гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства з метою подолання описаних когнітивних спотворень запропоновано загальні вимоги до неї.

Аналіз емпіричних умов управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства запропоновано проводити як щодо зовнішнього, так і щодо внутрішнього його середовища. Для аналізу таких емпіричних умов щодо зовнішнього середовища підприємства запропоновано використовувати розширений PEST-аналіз, для чого виокремлено традиційні групи чинників у межах такого аналізу, і для кожної з груп чинників виділено конкретні чинники у складі відповідної групи та розроблено описову шкалу для кожного з таких чинників, а також уточнено вагомість кожного з чинників кожної з виділених груп. На основі визначеного складу чинників кожної з груп, описової шкали для кожного з них та його вагомості проведено оцінку сумарного впливу чинників кожної з груп для дослідження умов функціонування підприємств в Україні. Розраховані оцінки унормовано за одиничною шкалою. Визначено, що у складі емпіричних умов управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства найбільший вплив здійснюють економічні та соціальні чинники, вплив політичних та технічних чинників є меншим.

Для аналізу індивідуальних емпіричних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки на рівні окремого підприємства з використанням методу контрольних питань роз-

роблено форму для оцінювання потреби підприємства у економічній безпеці та форму для оцінювання можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством. Для кожної з розроблених форм запропоновано склад питань, для кожного з яких сформовано бальну шкалу оцінювання. Для кожної з двох характеристик запропоновані узагальнюючі показники для оцінювання, у т.ч. з використанням приведеної одиничної шкали, відповідно, потреби підприємства у економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством, сформовано рекомендації для інтерпретації таких узагальнюючих показників. З метою визначення загальної можливості забезпечення економічної безпеки підприємства на засадах процесного підходу розроблено матричну форму, яка поєднує показники потреби підприємства в економічній безпеці та можливості використання процесного підходу в управлінні підприємством.

### Література

1. Корбут С., & Матюх, С. (2024). Теоретичні основи економічної безпеки та її особливості у будівельній галузі. *Development Service Industry Management*, 1 (5(14)), 102–106.
2. Samborska O., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Nazarchuk T., Harbusiuk V. Assessment of Negative Impact of Operating Environment of the Enterprise on Business Processes and Economic Security // *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. – 2024. – Vol. 13 (2). – P. 1345–1351.
3. Kryvdyk V., Rudnichenko Y., Havlovska N., Matiukh S., Harbusiuk V., Samborska O. Implementation of Modern Management Technologies in Enterprise Economic Security // *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. – 2023. – Vol. 12 (4). – P. 2137–2143.

Р. СНИЩЕНКО

Комунальний заклад вищої освіти «Кременчуцька гуманітарно-технологічна академія»  
Полтавської обласної ради

### БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Повномасштабна війна в Україні змусила проєктних менеджерів внести суттєві корективи у свої підходи з комунікації, планування, управління ризиками і командної роботи. Це зумовлено появою

нових факторів впливу на бізнес, не притаманних господарській діяльності у мирний час. Ці фактори значно знижують рівень фінансової безпеки і суттєво збільшують вартість як існуючих бізнесових проєктів, так і проєктів, що знаходяться у стані планування і впровадження. Основні фактори негативного впливу на управління проєктами представлені на рис. 1.



**Рис. 1. Основні фактори негативного впливу на управління проєктами**

*Джерело: власна розробка*

З початком війни надто багато підприємств і організацій змінили свої локації та перенесли свій бізнес у інші регіони України або за кордон (табл. 1). Їм довелося зіткнутися з ризиками, які досі вважалися несуттєвими через їх низьку ймовірність. Невизначеність у діяльності бізнесових суб'єктів збільшилася за рахунок військових ризиків, зміни конкурентного середовища і стейкхолдерів, перепрофілювання тощо. Зазначене суттєво впливає на безпекові аспекти бізнесових проєктів, ставлячи під загрозу процеси їх планування, виконання і контролю через непередбачувані зміни в цілях, термінах, ресурсах та бюджетах. Проте стейкхолдери змушують менеджерів коригувати свою роботу таким чином, щоб забезпечити виконання вже існуючих проєктів на умовах, визначених при їх узгодженні, а майбутніх – на умовах конкурентоздатності.

Прикладами таких змін є розподіл команд і виробництв по регіонах; гібридний графік роботи з урахуванням блекаутів; впровадження політики «No Single Point of Failure»; динамічний розподіл навантаження між менеджментом горизонтальної ієрархії; максимальна автоматизація та оптимізація процесів комунікації; залучення аутсорсингових компаній.

Таблиця 1

**Релокації українських підприємств (2021–2025 рр.)**

Рік	Релокацій (кількість переміщень по регіонах)	Кількість компаній, що релокувалися в Україні (унікальні компанії)	Релокації за кордон (доступні оцінки / галузеві дані)
2021	9301 (OpenDataBot)	8549 (OpenDataBot)	Комплексних щорічних офіційних даних немає. Немає загальної публічної статистики за всіма галузями (N/A)
2022	1969 (OpenDataBot – рік із нетиповою динамікою). (OpenDataBot)	1924 (OpenDataBot)	Часткові дані для IT / опитування: у 2022 році (за деякими галузевими підрахунками) значна частина IT-компаній робила часткову або повну релокацію за кордон; DOU наводило по IT 249 релокацій (IT-компаній)
2023	9581 (OpenDataBot)	9547 (OpenDataBot)	По всій економіці – даних немає; по IT – DOU фіксує ~189 IT-компаній, що релокувалися/змінювали юрадреси (публічні галузеві підрахунки)
2024	8320 (OpenDataBot)	7998 (OpenDataBot)	За галузевими підрахунками: DOU наводить 147 IT-компаній (2024) як релоковані (згідно їх зведення). Для сумарної кількості компаній, що фізично «вийшли» за кордон – офіційного єдиного реєстру немає
2025*	8345 (OpenDataBot)	7988 (OpenDataBot)	Оцінки/опитування (Dіia, 2025): у опитуванні бізнесу на початок 2025 тільки ~9 % компаній казали, що проводили релокацію через агресію, з них ~7 % – в межах України, 2 % – за кордон (тому релокацій за кордон за опитуванням – невеликий відсоток опитаних). По IT у 2025 (січень–серпень) DOU фіксує ~66 релокацій IT-компаній (за наявними їх підрахунками за частину року)

\* для 2025 р. дані OpenDataBot охоплюють перші 8 місяців 2025 (у джерелі зазначено «за 8 місяців 2025» / січень–серпень).

Джерела: OpenDataBot – рух по регіонах; Dіia – опитування; DOU – дані по IT).

Таким чином, в умовах нестабільного середовища важливою вимогою до управління проектами є його динамічність і адаптивність до змін.

### Література

1. Опитування бізнесу. *Дія.Бізнес*. <https://business.dii.gov.ua/>
2. Where is business relocating? *OpenDataBot* [https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025?utm\\_source=chatgpt.com](https://opendatabot.ua/en/analytics/business-relocation-2025?utm_source=chatgpt.com)
3. З початку року в Україні релокувалися 304 ІТ-компанії (UPD) Спільнота програмістів (DOU) [https://dou.ua/lenta/news/relocated-it-companies-in-ukraine/?utm\\_source=chatgpt.com](https://dou.ua/lenta/news/relocated-it-companies-in-ukraine/?utm_source=chatgpt.com)

## ***Секція 11***

### **Торговельний бізнес і сфера послуг в умовах війни: загрози та можливості**

---

O. SAVCHENKO, I. SLOBODIANIUK  
Khmelnyskyi National University

#### **THE ROLE OF CRM IN FORMING CUSTOMER LOYALTY: A SYNERGISTIC APPROACH WITH NPS**

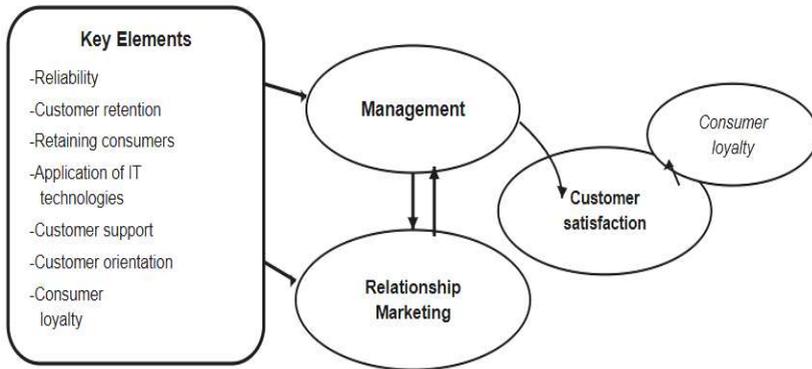
In contemporary economic conditions and the rapidly evolving business environment, the customer base represents a paramount corporate asset. Consequently, the strategic function of Customer Relationship Management (CRM) in cultivating customer loyalty, as quantified by the Net Promoter Score (NPS), assumes significant importance.

The methodology for assessing customer loyalty is critical to sustainable success. The Net Promoter Score (NPS) furnishes an insightful metric for gauging this loyalty through precisely targeted customer satisfaction surveys. NPS facilitates the identification of specific deficiencies within existing CRM strategies. By quantifying client willingness to advocate for products or services, organizations can refine CRM initiatives to elevate service quality and consequently stimulate robust business expansion. The integration of NPS into routine evaluation protocols enables enterprises to gain a deeper comprehension of customer sentiment, thereby establishing a foundation for superior engagement and satisfaction [1].

The CRM system functions as an enterprise-wide information architecture designed to automate and synchronize corporate strategy. This system demonstrably increases sales volumes, enhances marketing efficacy, and elevates customer service standards by centralizing historical interaction data for each client, thereby enabling data-driven business process creation and subsequent performance analysis. Therefore, CRM can be conceptualized as an integrated cycle encompassing marketing, sales, and service management operations [2].

The central mission of CRM is the unification of disparate business tools into a single, cohesive platform. Operational elements – including task management, calendaring, documentation, social media interactions, and web-based data – are consolidated. This integration empowers organizations to maintain comprehensive customer data repositories, effectively manage sales pipelines, rigorously monitor employee productivity, execute advanced analytics, and generate accurate forecasts. The implementation of CRM demonstrably improves the quality of decision-making and overall operational efficiency [3].

CRM systems are thus established as a foundational instrument for augmenting customer loyalty, directly influencing its formation trajectory (Fig. 1) [2].



**Fig. 1. The impact of CRM on forming customer satisfaction and loyalty**

The Net Promoter Score (NPS) is a powerful indicator for measuring customer loyalty and predicting business growth. It provides an effective method for evaluating how likely customers are to recommend a company’s products or services. Using a simple 0–10 rating scale, respondents are divided into three groups: Promoters, Passives, and Detractors. This classification simplifies evaluation and provides clear insight into customer attitudes [1].

Customer loyalty is calculated based on responses to a single question: “On a scale from 0 to 10, how likely are you to recommend our company to a friend or colleague?”. There are promoters (9–10) \$ passives (7–8); detractors (0–6) according to received answers.

The final NPS metric is derived by subtracting the percentage of Detractors from the percentage of Promoters, revealing the aggregate level

of client loyalty [1]. Furthermore, NPS functions as a global benchmark, allowing companies to accurately assess their standing against industry competitors.

Effective integration of NPS feedback into CRM strategy mandates adherence to best practices, including precise timing and format selection for surveys, and ensuring maximum respondent accessibility. Crucially, feedback must undergo rigorous analysis to enable informed strategic improvements, thereby signaling to clients that their input is valued [1].

Companies can improve their Net Promoter Score through:

- empathy-driven communication is vital because customers prefer brands that align with their values, and showing genuine empathy effectively strengthens those relationships;

- product enhancement requires insights gained from focus groups and customer visits, which help reveal whether the product truly meets expectations;

- customer advocacy is built through personalized engagement, which encourages clients to become Promoters; furthermore, positive word of mouth is strongly supported by creating online communities and reward systems for referrals.

- listening to detractors is essential because their constructive criticism provides valuable insight for sincere reflection and improvement.

Based on comprehensive research and literature analysis, it is concluded that the customer constitutes the pivotal determinant of organizational success. Customer satisfaction and loyalty dictate not only sales volumes but also brand equity. Implementing an effective CRM system plays a vital role as it provides a comprehensive architecture for collecting, storing, and analyzing customer data, enabling companies to personalize interactions, predict future behavior, and ensure prompt responsiveness. This systematic capability directly elevates service quality, trust, and satisfaction, thereby influencing loyalty levels.

The Net Promoter Score (NPS) serves as an effective metric for evaluating the performance of the overarching CRM strategy. Its integration allows companies to acquire actionable feedback, identify core competencies and weaknesses, and execute data-driven decisions to optimize the customer experience. A consistently increasing NPS validates that CRM effectively optimizes internal processes while simultaneously fostering a strong, devoted customer base committed to long-term collaboration.

Thus, while CRM and NPS differ intrinsically, their synergistic deployment creates a potent mechanism for developing a truly customer-centric business strategy. Leveraging CRM capabilities to elevate NPS empowers organizations not only to retain and expand their clientele but also to augment overall competitiveness and secure sustainable market growth.

The true value of CRM in generating loyalty resides specifically in its operational capabilities. CRM's powerful data analytics and segmentation enable highly personalized loyalty programs. For instance, identifying Passives allows CRM to trigger targeted retention campaigns, which is far more efficient than mass marketing. Furthermore, the system is indispensable in Service Management, guaranteeing prompt responses to client issues. When service requests (Detractor complaints) are routed and resolved efficiently within the CRM, negative experiences convert into redemption opportunities, directly influencing a positive shift in the NPS score. This systematic, data-driven management of every touchpoint is the core mechanism through which CRM strategically builds enduring customer devotion.

## References

1. How NPS Helps Enhance CRM Strategies – NPS in Customer Relationship Management (CRM). FLOOR INSIGHTS, July 8, 2025. Available at: <https://nps.floorwalk.in/blog/how-nps-helps-enhance-crm-strategies-nps-in-customer-relationship-management-crm/>
2. Polishchuk I. I. CRM System as the Basis for Forming Consumer Loyalty. Economic Journal of Odessa Polytechnic University, No. 3(17), 2021, pp. 76–80. Available at: <https://economics.net.ua/ejopu/2021/No3/76.pdf>
3. Yanchuk T. V., Boyenko O. Yu. Implementation of CRM Systems as a Means of Increasing the Effectiveness of Marketing Activities. Economy and Society, No. 48 (17), 2023. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2269>

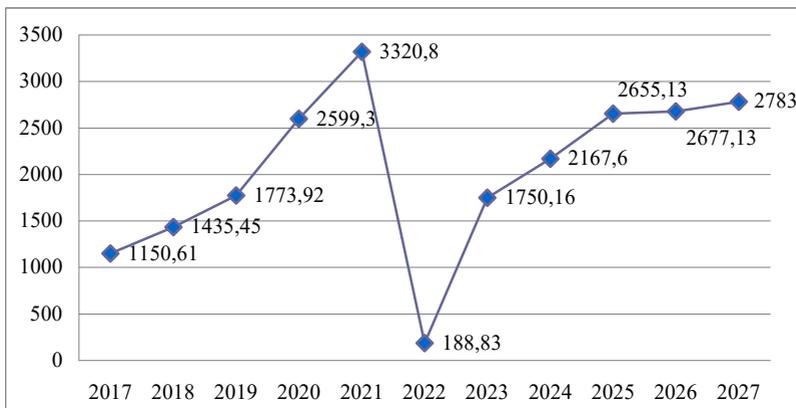
В. В. ВАЛЬЧУК, Л. В. САЧИНСЬКА  
Хмельницький національний університет

## ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ В УКРАЇНІ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ (НА ПРИКЛАДІ ДП ПРАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»)

Стрімкий прогрес інформаційних технологій докорінно трансформує бізнес-середовище у світі, і Україна не є винятком. Становлення цифрової економіки сформувало нову парадигму функціонування підприємств, у межах якої онлайн-середовище стало ключовим напрямом розвитку. Розширення доступу до Інтернету та активний розвиток ІТ-сфери, що виступають головними драйверами e-commerce, суттєво підвищили інтерес українських споживачів до онлайн-покупок. У результаті все більше компаній переходять на цифрові плат-

форми для реалізації товарів і послуг. Разом із тим цифровізація стимулює розвиток роздрібної торгівлі в Україні, збільшення частки онлайн-продажів, підвищення доходів бізнесу та рівня задоволеності споживачів.

Аналіз динаміки українського ринку електронної комерції демонструє, що до 2022 року галузь розвивалася надзвичайно швидко (рис. 1) [3].



**Рис. 1.** Динаміка доходу ринку електронної комерції в Україні

Найвище зростання – +48 % – зафіксовано у 2020 р., що значною мірою було спричинено пандемією COVID-19, яка прискорила цифрові зміни. У 2021 році обсяги ринку збільшилися ще на 27 %, що значно перевищувало світові темпи зростання (15 %) [1]. До повномасштабного вторгнення РФ Україна входила до числа лідерів Центральної та Східної Європи за швидкістю розвитку e-commerce. Зокрема, у 2020 році його частка у ВВП становила 2,6 % [1], а впродовж 2017–2021 років виріс більш ніж у три рази, перевищивши 3 млрд дол. США [2]. Частка інтернет-торгівлі в роздрібному секторі сягнула 11 %, що свідчило про активну цифровізацію суспільства.

Однак події 2022 року стали потужним дестабілізуючим чинником: ринок електронної комерції скоротився майже на 90 %. Водночас дані (див. рис. 1) показують поступове відновлення галузі вже у 2023 році. Це відродження стало можливим завдяки підвищенню попиту на окремі товарні категорії, дефіцит яких відчувався споживачами, а також завершенню процесів масового переміщення населення, релокації підприємств і відновленню логістики [2].

За прогнозами, позитивна динаміка зберігатиметься і надалі: до 2029 року очікується понад 12 млн користувачів e-commerce та збільшення ринку до 5,5 млрд дол. США [3]. Передумовами такого зростання є подальший розвиток технологічних інновацій, удосконалення інфраструктури електронної торгівлі, підвищення цифрової грамотності населення, поширення мобільної комерції та популяризація маркетплейсів як сучасної бізнес-моделі.

У цьому контексті особливо актуальним є аналіз цифрових змін у діяльності конкретних українських підприємств, що дозволяє оцінити реальні ефекти диджиталізації та виявити перспективні напрями розвитку. Саме тому доцільно розглянути особливості впровадження цифрових технологій та розвиток електронної комерції на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське», яке є представником харчової промисловості та демонструє характерні для галузі підходи до модернізації бізнес-процесів [4].

Передусім ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» поступово переходить до автоматизації внутрішніх операцій. Цифрові інструменти використовуються для контролю виробничих циклів, обліку сировини та готової продукції, а також для управління запасами. Застосування сучасних інформаційних систем дозволяє зменшити кількість ручних операцій, мінімізувати помилки, своєчасно відстежувати залишки та покращувати планування виробництва. Це підвищує точність прогнозування попиту, що є важливим чинником стабільності підприємства у періоди коливання ринку [4].

Важливою частиною цифрової трансформації є оцифрування логістичних процесів. Підприємство поступово модернізує систему виробничо-складського обліку, що сприяє скороченню часу на переміщення товарів, підвищенню прозорості логістичних операцій та зниженню витрат на транспортування. Електронна документація, цифрові накладні та інтегровані облікові системи прискорюють взаємодію з постачальниками й торговими партнерами.

Помітного розвитку набувають і напрями цифрового маркетингу та електронної комерції. Хоча основна діяльність підприємства орієнтована на офлайн-дистрибуцію, ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» активно використовує цифрові комунікаційні канали для взаємодії зі споживачами, партнерськими мережами та представниками роздрібною торгівлі. Соціальні мережі, корпоративний сайт та онлайн-каталоги продукції сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню позитивного іміджу виробника [4].

Окрему роль відіграє співпраця з маркетплейсами та онлайн-ритейлерами, які стають важливим каналом розширення ринку збуту. Підприємство отримує можливість охоплювати ширшу аудиторію та

забезпечувати доступ споживачам до продукції у форматі онлайн-замовлень. Це відповідає загальносвітовим тенденціям переходу від традиційної моделі продажів до багатоканальної (omnichannel), що поєднує онлайн- і офлайн-інструменти просування [4].

Крім того, цифрові рішення впроваджуються у сфері контролю якості. Використання автоматизованих систем моніторингу технологічних параметрів виробництва дозволяє підвищити стабільність якості продукції, прискорити ідентифікацію відхилень та забезпечити дотримання стандартів харчової безпеки.

Загалом цифровізація діяльності ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське» спрямована на підвищення продуктивності, скорочення витрат та зміцнення позицій підприємства на конкурентному ринку. Інтеграція цифрових технологій у виробництво, логістику, маркетинг і комунікації сприяє адаптації підприємства до нових економічних умов, забезпечуючи його стійкість і потенціал до подальшого розвитку в умовах цифрової економіки.

Отже, електронна комерція в Україні продовжує розширювати свої масштаби і залучати дедалі більше споживачів, поступово стаючи невід’ємним елементом повсякденної економічної активності громадян. Водночас події 2022 року суттєво вплинули на її розвиток, спричинивши різке зниження ринкової активності. Нині спостерігаються поступові ознаки відновлення, однак можливості вітчизняного сегменту e-commerce все ще реалізовані не повністю.

## Література

1. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій*. Вип. 12. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-03-02>
2. Колупаєва І. В., Безсонов С. Стан і напрями розвитку електронної комерції в Україні. *Проблеми економіки*. Вип. 2 (56). 2023. С. 74–80. URL: [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-/2023-2\\_0-pages-74\\_80.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-/2023-2_0-pages-74_80.pdf) (дата звернення 30.11.2024)
3. Ukraine – Country Commercial Guide. Ukraine – eCommerce. *International Trade Administration: website*. URL: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/ukraine-e-commerce>. (дата звернення 30.11.2024)
4. Фінансова звітність ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВ-СЬКЕ» 2022–2024 рр.

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства вимагає системного науково-обґрунтованого підходу, який поєднує стратегію, інструментарій аналітики, організаційні зміни та оперативні практики. Комерційна функція – це не лише продаж товарів, а комплекс процесів: формування асортименту, ціноутворення, просування, логістика, робота з постачальниками, сервіс і зворотний зв'язок. Ефективність цих процесів зростає, коли вони впорядковані в єдину бізнес-модель, підкріплену даними та метриками (табл. 1).

Таблиця 1

### Напрями вдосконалення та KPI\*

Напрямок	Конкретний захід	KPI	Очікуваний ефект
Асортимент	SKU-рідуктор, category plans	GMROI, товарні запаси (DIO)	Приріст маржа, зниження апіталу у запасах
Ціни	Динаміка цін, промо-ROI	Маржинальність, price elasticity	Оптимальна маржа, підвищення прибутку
Канали продажу	Запуск e-commerce, інтеграція OMS	Частка онлайн-продажів, конверсія, %	Ріст продажів, кращий клієнтський досвід
Логістика	Центр розподілу, маршрутна оптимізація	Доставка в термін, вартість логістики	Зниження витрати, зростання рівня сервісу
Постачальники	VMI, довгострокові контракти	Частка точних поставок, days payable	Стабільність поставок, гнучкість закупівель
Діджиталізація	BI-дашборди, ML-прогнози	Точність прогнозу, час звітування	Швидкість реакції, менше помилок
HR/Навчання	Тренінги з продажів, KPI-система	Виробіток/працівник, плинність кадрів	Підвищення продуктивності, зниження плинності

\* складено на основі джерел [1, 2]

Початковий етап – діагностика: аналіз ринку, конкурентів, клієнтських сегментів, внутрішніх показників (витрати, маржа, оборотність запасів). Застосування SWOT і PESTEL-аналізу дозволяє виокремити зовнішні ризики і внутрішні резерви; використання ABC/XYZ-аналізів класифікує товари за важливістю та стабільністю збуту. Наукова цінність діагностики полягає в тому, що рішення базуються на емпіричних закономірностях: асортимент і ціни повинні корелювати з еластичністю попиту та життєвим циклом товарів (табл. 2).

Таблиця 2

**Основні інструменти комерційної діяльності\***

Інструмент	Сутність	Наукова логіка
Асортиментне управління (Category Mgmt)	Стратегія по групах товарів	ABC/XYZ, оптимізація SKU, підвищення маржі
Ціноутворення	Динамічні й диференційовані ціни	Еластичність попиту, маржинальний аналіз
Оmnіканальність	Інтеграція каналів продажу	OMS, CRM, підвищення LTV
Прогнозування попиту	ML/ARIMA моделі	Зниження запасів, баланс попиту/пропозиції
Оптимізація запасів	EOQ, MRP, VMI	Зниження витрат на зберігання, підвищення service level
Маркетинг-аналітика	RFM, attribution, A/B тестування	Персоналізація, підвищення ROI промо
Робота з постачальниками	Партнерські контракти, scorecards	Зниження ризиків, покращення якості постачань
Цифровізація	ERP/BI/CRM, RPA	Автоматизація, оперативна аналітика

\* складено на основі джерел [1, 3, 4]

Асортиментна політика є ключовим інструментом. Оптимізація асортименту спирається на категорійне управління: розбиття товарів на категорії, призначення «власника» категорії, розробка стратегії для кожної категорії (локальна експансія, скорочення, заміна). Використання методів ABC і XYZ дозволяє визначити: для A/X – інвестиції в запас і просування; для C/Z – мінімізація запасів і періодичні закупівлі. Практичний крок – введення мінімального SKU-проекту та регулярні RGM-рев'ю.

Ціноутворення та промоційна політика вимагають застосування теорій ціноутворення: маржинальний аналіз, еластичність попиту, психологічні ціни, динамічне ціноутворення для швидкозмінних груп. Науково обгрунтовано вводити диференційовані ціни залежно від каналу продажу, сегмента клієнтів і часу (промо-акції, сезонні ціни). Важливо застосовувати експерименти A/B для перевірки цінової чутливості та оцінки ROI промо-акцій.

Канали збуту та омніканальність. Сучасне торговельне підприємство має побудувати омніканальний підхід: фізичні точки, e-commerce, marketplaces, B2B-платформи. Інтеграція каналів повинна базуватися на єдиній системі управління замовленнями (OMS) і єдиній карті клієнта (CRM). Це забезпечує консистентний клієнтський досвід, підвищує конверсію і дозволяє аналізувати життєвий цикл клієнта (LTV).

Логістика та управління запасами – класична зона для підвищення ефективності. Наукові методи: EOQ (економічний обсяг замовлення), моделі MRP для складських ланцюгів, прогнози попиту з використанням часових рядів або ML-моделей. Впровадження крос-докінгу, центру розподілу та оптимізація маршрутів дозволяє знизити витрати і прискорити обслуговування.

Маркетинг і комунікації повинні стати data-driven. Інструменти: клієнтська сегментація, персоналізація (email, push), програм лояльності з побудовою RFM-аналізу (recency, frequency, monetary). Використання моделей attribution дає змогу оцінити ефективність каналів просування. Крім того, контент-маркетинг і SEO/SEA підвищують органічний трафік у діджитал-каналах.

Робота з постачальниками – стратегічний напрям. Побудова партнерських відносин, VMI (vendor-managed inventory), спільні промо й договірне управління ризиками зменшують волатильність поставок і цінові шоки. Аналітика постачальників допоможе відсортувати надійних партнерів і мінімізувати ризики.

Цифрова трансформація – крос-функціональний інструмент підвищення продуктивності. ERP/CRM/BI-системи, інтегровані дані, передбачувальна аналітика і ML-алгоритми для прогнозування попиту та оптимізації цін; RPA-автоматизація рутинних процесів. Науково доведено, що цифровізація підвищує точність прогностичних моделей і скорочує операційні витрати.

Персонал і організаційні процеси: навчання, мотивація і KPI-заточені команди продажу. Потрібно впроваджувати систему мотивації, що поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, а також стандарти роботи (SOP), що скорочують варіативність сервісу. Розвиток комерційних компетенцій (category management, переговорні навички, digital literacy) прямо впливає на показники продажу.

Контроль і управління ефективністю – завершальний блок. Впровадження dashboard-ів з ключовими KPI (GMROI, маржа по категоріях, обсяг продажу на канал, LTV/CAC) дозволяє оперативно коригувати тактику. Регулярні А/В-тести, фінансові сценарії та стрес-тестування бізнес-моделі підвищують стійкість.

На рівні практичних кроків доцільно побудувати дорожню карту: діагностика → пілотні проекти (асортимент, динамічні ціни, омніканальність) → оцінка результатів (KPI) → масштабування. Критичним є поетапне інвестування з вимірюванням ROI.

У сукупності цей набір інструментів і напрямів формує цілісну програму вдосконалення комерційної діяльності.

### Література

1. Гариш О. М., Капелюшна Т. В., Мартиненко М. О. Організація торгівлі : навч. посіб. Київ : ДУТ. 2020. 174 с.
2. Гой І. В., Смелянська Т. Т. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр навч. л-ри, 2019. С. 368.
3. Причепя І. В., Лесько О. Й., Горенко Р. В. До питання комерційної діяльності: поняття, фактори впливу, особливості управління за сучасних умов». Економіка та суспільство. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal>
4. Сатир Л. М., Кепко В. М., Стаднік Л. І., Шевченко А. О. Комерційна діяльність у системі бізнес-аналітичного забезпечення розвитку ринкової інфраструктури на основі здійснення оптової та роздрібно торгівлі. Агросвіт. 2020. № 16. С. 3–8.

І. В. ГРАБОВСЬКА

Хмельницький національний університет

## ДИНАМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ В РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: ІНСТРУМЕНТИ ЗБЕРЕЖЕННЯ МАРЖИНАЛЬНОСТІ

Актуальність динамічного ціноутворення в роздрібній торгівлі України 2025 року зумовлена критичним поєднанням макроекономічних та воєнних викликів: інфляція, попри сповільнення до 10,9 % у жовтні, прогнозується на рівні 12,6 % за оцінками МВФ, курс гривні коливається в межах 42,28–43 грн/дол. США, а логістичні витрати зросли на 18 %. Незважаючи на зростання роздрібного обороту на 17 % (936 млрд грн за I півріччя) та продажів на 6,3 % у серпні,

маржинальність мереж скоротилася на 2–4 %, особливо у східних регіонах, де воєнні ризики впливають на 68 % об'єктів [1–4, 14–17]. Традиційне фіксоване ціноутворення виявилось неспроможним забезпечити належну адаптацію, тоді як динамічне (dynamic pricing) дає можливість оперативно реагувати на зміну витрат, попиту та ризиків, зберігаючи маржинальність на рівні 18–25 %.

Динамічне ціноутворення (dynamic pricing) є стратегією адаптивного формування цін на основі актуальних даних про попит, конкуренцію, витрати та зовнішні фактори, що відрізняється від статичного «cost-plus» підходу фіксованими маржами [6, 7]. У теорії динамічного ціноутворення (зокрема в операційних дослідженнях та управлінні доходами) воно базується на моделях оптимізації реального часу (real-time optimization), де ціна в момент  $t$  визначається концептуально як  $P_t = C_t + M + R$ , де  $C_t$  – змінні витрати,  $M$  – базова маржа,  $R$  – премія, що відображає невизначеність попиту, запасів або зовнішніх шоків [8]. У контексті роздрібно́ї торгівлі України 2025 року ця базова конструкція суттєво розширюється за рахунок введення факторів адаптивної стійкості (resilience factors):  $R = f$  (інфляція, курс гривні, воєнні та енергетичні ризики), що дозволяє трансформувати класичну схему «cost-plus» у гібридну модель «Dynamic Margin Resilience Pricing» (DMRP), стійку до умов воєнного стану.

При впровадженні DMRP інтегрує два основні підходи:

1. Аналіз даних в режимі реального часу (big data + AI). Використовує великі дані з ERP-систем (1C, SAP, BAS), IoT-датчиків на складах (моніторинг запасів, енергоспоживання) та зовнішніх джерел (OpenDataBot для ризиків обстрілів, НБУ для інфляції/курсу). AI-алгоритми (regression models, machine learning на базі Python/SymPy або комерційних інструментів як Pricefx) прогнозують попит з еластичністю  $-1,2$  до  $-1,8$ , враховуючи сезонність та локальні збої. Це забезпечує щоденне оновлення даних, скорочуючи час реакції з днів до годин.

2. Модель «cost-plus + risk-premium». Базова формула класичного cost-plus ( $P = C + M$ ) доповнюється динамічною премією за ризики  $R$ , адаптованою до воєнних факторів. На відміну від статичних моделей, DMRP робить  $R$  варіабельним:  $R = f$  (ймовірність збою, регіон, тип товару), де ймовірність розраховується на основі даних за попередні періоди (наприклад, 15–20 % ризик блекауту в східних регіонах за даними Міненерго).

Таким чином, гібридність моделі DMRP полягає в поєднанні двох фундаментальних підходів у єдиному закритому циклі управління: класичної схеми «cost-plus» з динамічною премією за ризики та сучасних технологій оптимізації в режимі реального часу на основі

великих даних та штучного інтелекту. Цей цикл складається з чотирьох послідовних та ітеративних етапів: збір даних у реальному часі → прогнозування → (автоматичне переформування цін (daily/weekly repricing у POS-терміналах та електронних цінниках) → моніторинг ефективності з зворотним зв'язком за ключовими показниками ефективності KPI (зкладаються прогнозні значення: валова маржа на інвестований капітал у торгівлі  $GMROS > 20\%$ ; коефіцієнт еластичності попиту за ціною в межах  $-1,2 \dots -1,8$ ; відхилення фактичної маржі від цільової  $\leq 1,5\%$ ). Саме завдяки цьому замкненому контуру з автоматичним зворотним зв'язком модель не лише реагує на поточні зміни, а й постійно само настраюється, забезпечуючи стійке збереження маржинальності навіть за умов систематичних зовнішніх шоків воєнного часу.

Запропонована модель «Dynamic Margin Resilience Pricing» (DMRP) принципово змінює роль динамічного ціноутворення на підприємствах роздрібно́ї торгівлі України. Вона трансформує його з реактивного інструменту коротко строкового реагування на коливання витрат у стратегічний механізм забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Завдяки інтеграції аналізу великих даних в режимі реального часу, штучного інтелекту (big data та AI) та адаптивної премії за воєнні ризики ( $R_w$ ) модель гарантує збереження рівня маржинальності навіть в умовах зростаючої інфляції, девальвації гривні та систематичних логістичних і енергетичних збоїв.

Результати впровадження в мережах АТБ, Сільпо та Varus підтверджують, що за 3–5 місяців використання DMRP забезпечує зростання маржі на 24–40 %, скорочення втрат від інфляції на 35 % та підвищення оборотності капіталу на 12–15 % [10–14]. Таким чином, модель переходить із категорії інноваційних експериментів у розряд операційно необхідних рішень для середніх і великих торговельних підприємств, що працюють в умовах високої невизначеності.

Отже, модель «Dynamic Margin Resilience Pricing» є повністю готовою до інтеграції в існуючі ERP-системи (1C, SAP, BAS) та забезпечує швидку окупність інвестицій, що робить її доступним і високоєфективним інструментом збереження конкурентоспроможності роздрібно́ї торгівлі країни в умовах триваючої війни та глобальної економічної турбулентності.

## Література

1. Національний банк України. Коментар щодо рівня інфляції у жовтні 2025 р. – URL: <https://surl.li/jggtjp> (дата звернення: 21.11.2025).
2. Міжнародний валютний фонд. Ukraine Country Data 2025 URL: <https://www.imf.org/en/countries/ukr> (дата звернення: 21.11.2025).

3. Trading Economics. UAH/USD Exchange Rate 2025. – URL: <https://surl.lt/ffrkdq> (дата звернення: 21.11.2025).
4. Promodo. Ukrainian eCommerce & Retail Market Report H1 2025. URL: <https://surl.li/gerxrq> (дата звернення: 21.11.2025).
5. Nimble Way. Retail Pricing Strategies 2025. – URL: <https://surl.li/edyiht> (дата звернення: 21.11.2025).
6. Nagle T. T., Hogan J., Zale J. The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. Routledge, 2020. 336 с.
7. Phillips R. L. Pricing and Revenue Optimization. Stanford University Press, 2021. 384 с.
8. Elmaghraby W., Keskinocak P. Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations: Research Overview, Current Practices, and Future Directions // Management Science. 2003. Vol. 49, No. 10. P. 1287–1309.
9. FocusEconomics. Ukraine Inflation October 2025. – URL: <https://surl.i.cc/lnofkz> (дата звернення: 21.11.2025).
10. Clarity Project. Фінансовий аналіз ТОВ «АТЬ-Маркет» (ЄДРПОУ 30487219). URL: <https://clarity-project.info/edr/30487219> (дата звернення: 21.11.2025).
11. Fozzy Group отримала чистий прибуток за 9 місяців 2025 року // UKR.NET, 07.11.2025. URL: <https://surl.lt/urlgrt> (дата звернення: 21.11.2025).
12. Clarity Project. Фінансовий аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» (ЄДРПОУ 40720198). URL: <https://clarity-project.info/edr/40720198> (дата звернення: 21.11.2025).
13. Півріччя для Varus: підсумки роботи мережі у першому півріччі 2025 року // RAU, 2025. URL: <https://surl.li/pxdddw> (дата звернення: 21.11.2025).
14. RAU. Оборот українського ритейлу у першому півріччі 2025 року збільшився на 17 %. URL: <https://surl.li/fzkhci> (дата звернення: 21.11.2025).
15. Економічна правда. Торгівля в Україні зростає, в яких сферах найбільше – дослідження. URL: <https://surl.li/vgpdjn> (дата звернення: 21.11.2025).
16. Open4Business. Роздрібна торгівля України зросла на 6% за дев'ять місяців 2025 року. URL: <https://surl.li/sfbxyu> (дата звернення: 21.11.2025).
17. Економічна правда. Як війна змінила економічну географію країни. URL: <https://surl.li/fhslil> (дата звернення: 21.11.2025).

## АДАПТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СФЕРІ РІТЕЙЛУ В УМОВАХ ВОЄННИХ ЗАГРОЗ

Національна економіка зазнає масштабної трансформації внаслідок військового вторгнення, що призвело до структурного потрясіння, різкого спаду ділової активності та значного руйнування виробничого потенціалу. Глибоке падіння ВВП, руйнування критичної інфраструктури, значне скорочення експорту та масовий відтік робочої сили стали наслідками військової агресії. Економіка перейшла у режим виживання, критично залежного від міжнародної фінансової допомоги та внутрішнього оборонного фінансування.

В цьому контексті найбільш уразливою виявилася сфера торгівлі. Безпекові ризики, перебої з поставками, релокація торговельних об'єктів, суттєві коливання попиту, нестача кадрів та психологічне виснаження працівників формують середовище, в якому традиційні моделі HR-менеджменту стають неефективними. Таке становище ускладнюється ще й тим, що ритейл залишається критично важливим, а отже потребує стійких і високопродуктивних кадрових рішень.

В умовах воєнних загроз зростає роль адаптивного управління персоналом, яке дозволяє підтримувати безперервність торговельних операцій, забезпечувати якість обслуговування та зберігати конкурентоспроможність бізнесу [1]. Для ритейлу це означає швидку адаптацію та перерозподіл функціональних обов'язків, оперативного доукомплектування та перебудови функціонального навантаження, впровадження гнучких графіків робочого часу та оновлення моделей взаємодії між центральним офісом і лінійним персоналом.

Домінуючим трендом сучасного бізнесу у сфері ритейлу є цифровізація HR-процесів, а саме:

- використання мобільних застосунків для управління змінами та комунікаціями;
- автоматизація процесів найму та адаптації;
- цифрові платформи оперативного навчання касирів, продавців і менеджерів;
- аналітичні інструменти для планування чисельності персоналу залежно від поведінки клієнтів та коливань попиту тощо.

Такі інструменти дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку, оптимізувати HR-цикли та зменшити навантаження на управлінський персонал.

Невід'ємною складовою ефективності підприємств ритейлу у період війни є формування багатфункціональних команд. Перекваліфікація працівників, ефективна інтеграція крос-функціональних навичок (касові операції, консультаційна підтримка, супровід клієнтів) та мобільність персоналу торговельної мережі дають змогу стабілізувати роботу у випадку кадрових втрат або зміни локацій [2].

Особливої уваги потребує психологічна підтримка співробітників торгових мереж, які працюють під постійним тиском воєнних загроз. Програми емоційної стійкості, чітка комунікація щодо безпекових процедур, створення умов для зниження тривожності та профілактика вигорання безпосередньо впливають на якість обслуговування та лояльність персоналу.

Сучасні реалії формують нові можливості, зокрема розвивається онлайн-ритейл, зростає попит на швидку доставку, активізуються локальні торговельні формати, актуалізуються нові сервіси та значно розширюються функції персоналу [3]. Торговельні мережі, що здатні комбінувати цифрові рішення, адаптивні HR-політики та підтримку кадрів, отримують сьогодні та в майбутніх періодах стратегічну перевагу на ринку.

Підвищення результативності управління персоналом у ритейлі під час війни базується на застосуванні гнучких HR-підходів, використанні цифрових інструментів, формуванні універсальних навичок працівників та підтримці їхньої психологічної стійкості. Синергетичний ефект цих дій не лише зменшує негативний вплив воєнних викликів, а й створює нові операційні можливості розвитку торговельних компаній у динамічних ринкових змінах.

## Література

1. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
2. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. No 70. С. 76–82.
3. Боліла С. Ю. Маркетингові аспекти діяльності підприємства сфери ритейлу в сучасних реаліях. Таврійський науковий вісник. 2023. No 16. С. 100–107. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/366/345>

## **ПРОБЛЕМИ ФІНАНСУВАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ДОСЯГНЕННІ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Аграрний сектор традиційно відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формуючи значну частку валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу країни. В умовах повномасштабного воєнного стану, який розпочався у лютому 2022 р., аграрний бізнес зіткнувся з безпрецедентними викликами, що загрожують не лише економічній стабільності галузі, але й продовольчій безпеці як України, так і світу в цілому.

Розвиток аграрного бізнесу має критичне значення для сталого економічного зростання України. Аграрний сектор виступає провідним драйвером вітчизняної економіки, одночасно гарантуючи продовольчу безпеку та формуючи основу експортного потенціалу держави. Стратегічна роль України як виробника та експортера сільськогосподарської продукції підтверджується показниками 2024 р.: експорт агропродукції досяг 24,5 млрд дол. США, що становить 59 % від загального товарного експорту країни. За обсягами це другий найкращий результат в історії після рекордного 2021 р. (27,7 млрд дол. США). Загальний фізичний обсяг експортованої аграрної продукції у 2024 році склав 78,3 млн т. Досягнення таких показників стало можливим завдяки відновленню функціонування українських морських портів: якщо у 2023 р. морським шляхом було експортовано 54,8 млн т продукції, то у 2024 р. цей показник зріс до 87,2 млн т. Важливим фактором успіху також є конструктивна співпраця України з міжнародними партнерами, спрямована на розбудову взаємовигідних торговельних відносин, зокрема продовження Євросоюзом режиму безмитної торгівлі для України [1]. Водночас, перед агросектором стоїть завдання не лише забезпечити виживання та відновлення в умовах війни, але й сприяти досягненню Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Організацією Об'єднаних Націй до 2030 р. Це робить тему дослідження особливо важливою з точки зору пошуку балансу між невідкладними потребами воєнного часу та довгостроковими стратегічними орієнтирами розвитку.

Сучасний стан розвитку вітчизняної економіки характеризується глибокими структурними трансформаціями, спричиненими війною. Аграрний бізнес, як один з найбільш стратегічних секторів, знає впливу як специфічних галузевих проблем, так і загальноекономічних негараздів.

Таблиця 1

**Основні проблеми аграрного бізнесу України під час війни**

Проблема	Характеристика
Фізичне знищення та пошкодження виробничих потужностей	За даними різних оцінок, значні площі сільськогосподарських угідь виведені з обігу через мінування, бойові дії та окупацію територій
Логістичні труднощі та зростання витрат	Це суттєво збільшило транспортні витрати та знизило конкурентоспроможність української продукції на світових ринках. Навіть після відновлення морського експорту через «зернові коридори» та інші механізми, логістика залишається нестабільною та дорогою
Дефіцит оборотного капіталу та обмежений доступ до фінансування	Восний стан призвів до зростання вартості кредитних ресурсів, підвищення ризиків для фінансових установ та обмеження доступу аграрних підприємств до традиційних джерел фінансування. Багато господарств втратили власні оборотні кошти через знищення майна, неможливість реалізації продукції або значне зниження цін
Кадровий дефіцит	Мобілізація працездатного населення, внутрішня та зовнішня міграція призвели до гострої нестачі робочої сили в аграрному секторі, особливо кваліфікованих спеціалістів і механізаторів. Це ускладнює проведення своєчасних польових робіт та знижує продуктивність праці
Втрата ринків збуту	Окупація частини територій, руйнування внутрішньої торговельної інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення призвели до скорочення внутрішнього ринку. Водночас, на зовнішніх ринках українські аграрії стикаються з новими торговельними обмеженнями та посиленою конкуренцією
Енергетична криза	Систематичні ракетні удари по енергетичній інфраструктурі України створили проблеми з електропостачанням, що критично важливо для функціонування тваринницьких комплексів, зерносховищ, переробних підприємств та систем зрошення

Ці проблеми не існують ізольовано, а взаємно посилюють одна одну, створюючи каскадний ефект негативного впливу на розвиток аграрного бізнесу. Аграрний сектор відіграє ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку України, що зумовлено його вагомим внеском у формування експортного потенціалу держави, створення зайнятості в сільській місцевості, стимулювання суміжних га-

лузей та гарантування продовольчої безпеки. Забезпечення доступу агробізнесу до фінансових ресурсів є критичним чинником модернізації виробництва, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на глобальних ринках. Це, у свою чергу, створює передумови для економічного зростання та поліпшення якості життя в сільських громадах. Водночас, доступ до кредитування дозволяє впроваджувати екологічно відповідальні практики господарювання та раціонально використовувати природні ресурси, що узгоджується з концепцією сталого розвитку і міжнародними екологічними вимогами. Усвідомлюючи стратегічну важливість аграрного сектору, держава впроваджує різноманітні механізми підтримки агробізнесу. Особливе значення в цьому контексті має державна програма «Доступні кредити 5–7–9 %», яка була запущена у 2020 р. та продовжує функціонувати навіть в умовах війни.

«З початку 2024 року 12729 агрогосподарств отримали майже 100 млрд гривень банківських кредитів на розвиток. Найбільший обсяг кредитів за різними програмами отримали аграрії таких областей: Київська (21 млрд грн виділено для 1224 підприємств), Дніпропетровська (7,1 млрд грн для 931 підприємства), Вінницька (7 млрд грн для 1260 підприємств), Кіровоградська (6,7 млрд грн для 1 551 підприємства), Одеська (6 млрд грн для 1133 підприємств), Черкаська (5,9 млрд грн для 512 підприємств), Львівська (5,6 млрд грн для 829 підприємств), Тернопільська (5,5 млрд грн для 485 підприємств)» [2].

Дослідження показало, що ефективна система кредитування аграрного сектору сприяє досягненню основних компонентів сталого розвитку (економічна стійкість, соціальна справедливість та подолання бідності, голоду, екологічна відповідальність) через: забезпечення безперервності виробничих процесів у сільському господарстві, підтримку інвестицій у модернізацію та розвиток аграрної інфраструктури, стимулювання впровадження енергоефективних та екологічних технологій, сприяння розвитку малого та середнього агробізнесу.

Розвиток аграрного бізнесу в умовах воєнного стану та досягнення Цілей сталого розвитку є взаємопов'язаними завданнями, що потребують комплексного підходу з боку держави, бізнесу та суспільства. Попри численні виклики, спричинені війною, аграрний сектор України демонструє стійкість та залишається критично важливим для національної економіки, продовольчої безпеки та реалізації глобальної сталого розвитку.

Ефективна державна підтримка, зокрема через програму «Доступні кредити 5–7–9 %», відіграє ключову роль у забезпеченні життєздатності агробізнесу в надзвичайних умовах. Однак довгострокова перспектива розвитку галузі вимагає не лише фінансової

підтримки, але й системних структурних реформ, спрямованих на модернізацію виробництва, впровадження сталих практик господарювання, розвиток інновацій та інтеграцію до світових ланцюгів створення вартості. Досягнення балансу між невідкладними потребами воєнного часу та довгостроковими цілями сталого розвитку є складним, але необхідним завданням. Інвестиції в аграрний бізнес сьогодні – це інвестиції не лише у виживання та відновлення, але й у побудову більш стійкої, ефективної, а також екологічно відповідальної економіки майбутнього.

## Література

1. Український експорт у 2024 році зріс на 13,4 % до \$41 млрд. Міністерство економіки України. URL: <https://surl.li/enpfqy>
2. Доступні кредити «5–7–9 %»: 44,8 млрд грн отримали аграрії з початку 2024 року. Дія Бізнес. URL: <https://surl.li/pnlqgv>

Б. І. ОЛЬХОВИЙ, Р. Ф. АТАМАНЮК

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Готельна індустрія належить до сектору послуг, який безпосередньо залежить від людського ресурсу. Воєнний період створює серйозні виклики для готельного бізнесу: скорочення туристичного потоку, мобілізація персоналу, внутрішня та зовнішня трудова міграція працівників, підвищення ризику безпеки тощо.

Трансформація управління персоналом у таких умовах є стратегічно важливою для забезпечення стабільності ведення готельного бізнесу, збереження кваліфікованих працівників, зокрема підтримки їх психологічного стану.

Внаслідок мобілізації та внутрішньої міграції багато готелів зіткнулися з дефіцитом персоналу. Сьогодні працівники здебільшого поєднують кілька функцій одночасно, а їх робочий час набуває гнучкості. Це дозволяє оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати базові операційні та управлінські процеси. Проблема, з якою зіткнулися готелі на початку повномасштабної агресії, це нестача персоналу [1]. Для негайного вирішення даного питання виникла необхідність швидкого реагування, зокрема ефективними управлінськими кроками стали перерозподіл обов'язків між наявним персоналом

та автоматизація операційного управління. Завдяки таким підходам вдається зменшити обсяги функціональних обов'язків працівників сфери готельної індустрії.

Важливо також підкреслити, що мотиваційна складова теж зазнала кардинальних трансформаційних змін. З огляду на зниження стабільності фінансових стимулів, домінуючими стають нематеріальні форми мотивації [2]. Серед інших це психологічна підтримка, залучення до прийняття управлінських рішень, надання можливостей навчання та розвитку, поширеними стають гнучкі графіки робочого часу. Варто зауважити, що для керівництва психологічна стійкість персоналу в стресових ситуаціях стає пріоритетом.

Ефективність менеджменту в готельному бізнесі нерозривно пов'язана із застосуванням оперативного планування, забезпечення належної комунікаційної складової та раціонального делегування повноважень. Реалії сьогодення актуалізують застосування інноваційних алгоритмів прийняття управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію операційних ризиків, гарантуючи безперервність функціонування готельного бізнесу в цілому. Готельний сектор сьогодні демонструє активну цифровізацію, охоплюючи електронний рекрутинг, дистанційні освітні програми, автоматизацію процесів формування графіків робочого часу, контролю виконання робіт [3]. Такий комплекс заходів сприяє ефективності управління персоналом і забезпечує адаптивність готельної індустрії до динамічних змін зовнішнього макросередовища.

Головною передумовою ефективного функціонування готельної індустрії має стати постійна перепідготовка персоналу, зокрема розвиток стресостійкості, набуття навичок антикризової комунікації, управління конфліктами і мультизадачності. Це дозволить йому ефективно працювати в умовах підвищеної невизначеності і високого ризику.

Ключовими детермінантами ефективності HR-систем в сфері готельного господарства є гнучкість, цифровізація, якісна психологічна підтримка персоналу. Оперативна адаптація власної кадрової політики до нових реалій дає на сьогодні можливість зберегти співробітників, підтримати командний дух, забезпечити безперервність операційної діяльності у кризових ситуаціях. Така трансформація HR-системи сприятиме формуванню саме адаптивних команд, здатних в короткі строки освоювати нові функції та залученню до виконання соціально значущих місій.

## Література

1. Іванов П. М. Кризовий менеджмент персоналу в умовах нестабільності. Економічний вісник, 2023. Вип. 1. С. 45–56.

2. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280>.

3. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90 %. Чи є надія на відновлення. URL: <https://forbes.ua/company/napochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-navid/novlennya-14102022-9033>

С. Л. РЕШМІДІЛОВА

Хмельницький національний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ПОСЛУГ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Ринок послуг є сферою економіки, де пропонуються різноманітні та консультаційні послуги та обслуговування. Він є ключовим для економічного зростання, створення робочих місць та розвитку інновацій. Розвиток ринку послуг також стимулює розвиток підприємництва та підвищення конкурентоспроможності компаній. Відкриваються нові можливості для інновацій та впровадження передових технологій у сфері обслуговування. У світовому масштабі посилення ринку послуг сприяє глобалізації та міжнародному обміну спеціалізованими послугами, що сприяє зростанню економіки та розвитку міжнародних партнерств.

Ринок послуг існує разом із товарним ринком і водночас має низку специфічних рис, які обумовлюють особливий підхід до маркетингової діяльності підприємств цієї сфери. Ринок послуг відрізняє висока динамічність ринкових процесів, яка пов'язана як з динамічним характером попиту на послуги, так і з високою динамічністю пропозиції. Однією з головних вимог ефективної маркетингової діяльності у сфері послуг є правильне розуміння підприємством свого цільового ринку. Формування та зростання ринку послуг, його ефективне функціонування і динамічний розвиток забезпечуються завдяки державній підтримці суб'єктів підприємницької діяльності.

Особливими рисами ринку послуг є такі:

1. Особливості виробництва і споживання послуг. Виробництво багатьох послуг збігається з їх споживанням у часовому та просторовому відношенні, що обумовлює відсутність відчутних результатів виробництва послуг та ускладнює процес споживчого вибору.

2. Неможливість зберігання і транспортування послуг, що висуває особливі вимоги до якості маркетингової діяльності, узгоджу-

ності попиту і пропозиції та вміння виробництва швидко пристосовуватися до змін споживчого попиту.

3. Особистий контакт виробника зі споживачем, що робить особливо важливою кваліфікацію персоналу.

4. Мінливість якості надання послуг. На ринку послуг процес їх виробництва та споживання збігається, що викликає неможливість гарантувати постійну якість послуг, тому результат діяльності підприємства сфери послуг сильно залежить від кваліфікації кадрів.

Сучасна структура ВВП України за галузями характеризується зростанням частки сфери послуг. Провідними секторами цієї сфери є торгівля та ремонт автомобілів, транспорт і зв'язок, а також фінансова й кредитна діяльність. Інтенсивно розвиваються туристичний сектор, побутові послуги, заклади швидкого харчування, ремонтно-будівельні послуги та галузь, пов'язана з організацією розважальних і видовищних заходів.

Найменше підприємств спостерігається у секторах видобувної промисловості (гірництво і кар'єри), постачання електроенергії, газу, пари та кондиціонування повітря, постачання води; водовідведення, поводження з відходами, тобто в «важких» інфраструктурних/капіталомістких галузях.

Найчисельніші підприємства 2023 року традиційно зосереджені в секторі торгівлі (оптова та роздрібна торгівля; ремонт автомобільних засобів); значний відсоток припадає на професійні, наукові та технічні види діяльності, будівництво та переробну промисловість (виробництво), рис. 1 [1].

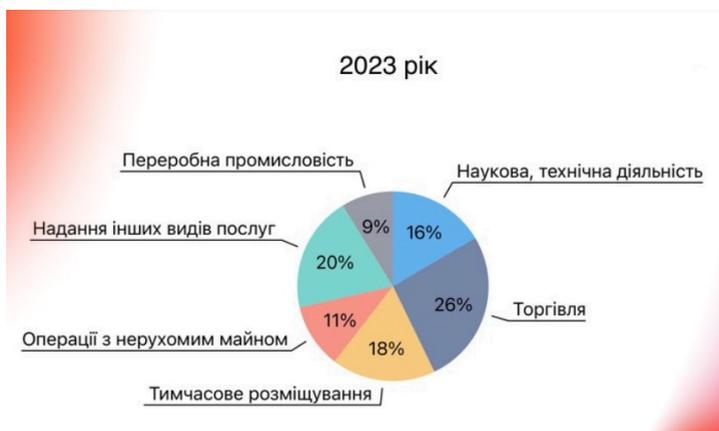


Рис. 1. Поділ послуг за видами діяльності

Серед перспективних сфер послуг в Україні можна виділити: клінінгові, логістичні та складські послуги, домашній майстер (сантехнічні та електротехнічні роботи, дрібний ремонт), будівельні роботи, кур'єрські послуги.

Розвиток ринку послуг передбачає посилення глобальної конкуренції, послуги експортуються та імпортуються. Крім цього, розширюються зворотні зв'язки. на ринку послуг з метою суворого контролю за їх якістю. У майбутньому збільшаться гарантії на надані послуги, і вони розглядатимуться як значна додаткова послуга для клієнтів. Компанії все більше визнають важливість якісних розробок при створенні нових послуг [2].

В умовах глобалізації світової економіки сфера послуг набуває динамічного розвитку та стає одним із впливових чинників, від яких залежить зростання економіки, підвищення конкурентоспроможності країни, зростання добробуту населення [3].

Розвиток глобального ринку послуг вимагає створення системи принципів і правил регулювання, спрямованої на розширення міжнародної торгівлі послугами на засадах відкритості та лібералізації і на стимулювання економічного зростання всіх торгових партнерів.

Водночас розвиток світового ринку послуг вимагає глобального регулювання та досягнення балансу між комерційними інтересами виробників послуг і завданнями економічного розвитку країн-імпортерів, а також між промислово розвиненими державами та тими, що розвиваються.

## Література

1. Статистичний щорічник України. Збірник. 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/statystychnyy-shchorichnyk-ukray/iny-2023>
2. Безугла Л. С., Шинкаренко Н. В., Куваєва Т. В. Дослідження тенденцій розвитку ринку послуг в Україні. *Економічний Вісник Дніпровської Політехніки*. 2022. № 3 (79). URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.069>
3. Белінська Г. В., Гусаров С. І. Формування сучасного ринку послуг та його трансформація в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-30>

## HR-СИСТЕМИ У FMCG-ДИСТРИБУЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА РОЛЬ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ

Повномасштабне вторгнення у 2022 році поставило безпрецедентні виклики перед українським бізнесом, особливо у сфері дистрибуції товарів щоденного вжитку (FMCG), де HR-функція опинилася в епіцентрі кризи. Дистрибуційні компанії одночасно намагалися захистити персонал і підтримати безперервність логістичних операцій під обстрілами та перебоями інфраструктури. Найбільшими викликами управління людьми в цей період стали безпека працівників, підтримання продуктивності команд і неперервність процесів. Масова мобілізація та трудова міграція спричинили гострий дефіцит кадрів, за оцінками МінФіну, 74 % компаній відчули нестачу персоналу, а ті співробітники, що залишались, страждали від емоційного виснаження та вигорання через роботу в умовах постійного стресу [1]. Для галузі FMCG це означало втрату значної частини працівників: мільйони виїхали за кордон, причому приблизно 30 % не планують швидко повертатися, а багато чоловіків 25–55 років були мобілізовані до ЗСУ та необхідність оперативно адаптуватися до нової реальності. Виник парадокс ринку праці: одночасно високий рівень безробіття і гостра нестача кваліфікованих фахівців у критичних напрямках: логістика, транспорт, продаж тощо.

В умовах кризи вирішальна роль належала лідерству. Ефективні керівники зосередились на стабілізації людських ресурсів, ставши для команд наставниками й опорою. Вони забезпечували прозору комунікацію та передбачуваність, що допомагало утримувати цінних фахівців у компанії. Підтримання морального духу вимагало регулярних контактів навіть у найважчих ситуаціях: приміром, у ПриватБанку на початку вторгнення HR-служба отримувала від співробітників смс «я живий», а пріоритетом №1 була евакуація людей і допомога сім'ям [2]. Лідери розвивали людиноцентричний підхід і культивували почуття спільної місії. Працівники залишались відданими компаніям, де бачили вищий сенс своєї праці – внесок у забезпечення населення необхідними товарами, підтримку економіки та наближення перемоги. Сильна корпоративна культура на кшталт принципу «одна команда – одна родина» допомагала вистояти: співробітники FMCG-компаній підтримували одне одного, організовували волонтерські ініціативи з евакуації та постачання, зберігаючи єдність колективу навіть у найтяжчі часи.

HR-підрозділи тим часом реалізували стратегії відновлення HR-систем, спрямовані на захист персоналу і адаптацію процесів. Передусім акцент зроблено на безпеці та добробуті співробітників. Компанії масово запровадили матеріальну й організаційну підтримку: 81 % роботодавців допомагали працівникам з релокацією по Україні чи за кордон, забезпечували житлом і надавали пряму фінансову допомогу [3]. Оперативно створювалися фонди екстреної підтримки, авансова виплата зарплат, додаткові компенсації мобілізованим, постраждалим та внутрішньо переміщеним особам. Психологічне здоров'я стало критичною темою: вже у 2023–2024 рр. багато команд були виснажені кількома роками війни, тож компанії впровадили програми ментального здоров'я – від безкоштовних анонімних консультацій з психологами до тренінгів для менеджменту з виявлення ознак стресу [4]. Забезпечення базових умов: укриття на робочих локаціях, генератори та стабільний зв'язок, гнучкі графіки для реагування на тривоги чи потреби сімей перетворилося на нові «гігієнічні» фактори мотивації: без почуття фізичної безпеки жодні фінансові стимули не діють. Водночас для підтримки продуктивності компанії переглянули режим роботи: де можливо, запровадили дистанційний або гібридний формат: приблизно 47 % підприємств перейшли на віддалену чи часткову зайнятість і активно управляли робочим навантаженням, щоб запобігти вигоранню кадрів [1].

Щоб подолати «кадровий голод», HR-стратегія поєднала розвиток внутрішнього потенціалу з залученням нових категорій персоналу. В умовах, коли найм зовнішніх кандидатів ускладнився, компанії FMCG зробили ставку на внутрішню мобільність і навчання: гнучкі програми ротації та перекваліфікації дозволили закрити критичні вакансії власними силами [2]. Так, Coca-Cola Beverеджиз Україна у рекордні строки реалізувала проєкт RE-SKILL для перепідготовки персоналу – торгові представники стали операторами виробництва, водії доставки освоїли професію водія навантажувача тощо [2]. Крос-функціональне навчання і завчасне планування наступництва на ключових позиціях стали необхідністю, аби відсутність окремих фахівців (через мобілізацію чи релокацію) не паралізувала бізнес-процеси [4]. Паралельно бізнес почав шукати талант там, де раніше не шукав. Для поповнення команд залучаються нетрадиційні ресурси, перетворюючи соціальні виклики на кадрові можливості. Великі FMCG-дистриб'ютори активніше наймають жінок на посади, що досі вважалися «чоловічими»: група Fozzy відкрила жінкам доступ до роботи водіями вантажівок, ДТЕК залучає жінок-інженерів на виробництво тощо [1].

Крім того, компанії посилили співпрацю з закладами освіти, пропонуючи стажування й перехоплюючи перспективних студентів ще

з молодших курсів, щоб виростити власні кадри [1]. Серед нових цільових категорій на ринку праці опинилися внутрішньо переміщені особи та ветерани. ВПО часто є надзвичайно вмотивованими працівниками, які прагнуть стабільності та готові до швидкої перекваліфікації чи переїзду заради роботи [4]. Їхня інтеграція стала пріоритетом для HR, адже правильно підтримані ВПО можуть швидко стати цінною частиною команди. З іншого боку, повернення ветеранів з фронту – стратегічний ресурс для бізнесу й суспільства. Ветерани приносять у колективи лідерські навички, дисципліну та унікальну стресостійкість [4]. Щоб успішно адаптувати їх до цивільної роботи, компанії розробляють програми наставництва, де досвідчені колеги допомагають ветеранам перекласти військовий досвід на бізнес-процеси.

Важливим напрямом відновлення HR-систем стала діджиталізація. Автоматизація процесів допомогла компенсувати нестачу рук і підвищити операційну стійкість. У сфері FMCG активно впроваджуються роботизовані склади, каси самообслуговування, CRM-сервіси для роботи з клієнтами та навіть рішення на основі ШІ [1]. Цифрові інструменти використовуються і в самому управлінні персоналом: онлайн-платформи для рекрутингу, навчання та комунікації дали змогу швидко адаптувати HR-процеси до воєнних умов. Автоматизація внутрішніх HR-процедур суттєво підвищила гнучкість: навіть під час блек-аутів або евакуацій критичні задачі з управління персоналом продовжували виконуватися. Багато компаній застосували сценарне планування для HR: ще у 2022 році провідні роботодавці моделювали різні варіанти розвитку війни, щоб заздалегідь розробити плани дій на випадок втрати персоналу в окремих регіонах чи функціях [2]. Така прогностична функція HR у поєднанні з даними аналітики стала невід’ємною частиною стратегічного управління в кризу.

На етапі післявоєнної відбудови відбувається зміна акцентів з реактивних заходів до проактивного розвитку стійких моделей управління персоналом. Бізнес усвідомив, що HR – це стратегічний елемент безпеки компанії, не менш важливий, ніж фінанси чи операції [4]. Першочерговими цілями будуть повернення і утримання талантів, в тому числі заохочення кваліфікованих фахівців з-за кордону до роботи в Україні та всебічний добробут працівників: фінансовий, фізичний, психологічний і соціальний [3]. Важливо переглянути організаційні структури та робочі процеси, щоб зробити їх більш гнучкими, а також трансформувати бізнес-моделі з урахуванням принципів соціальної відповідальності [3]. Розвиток soft skills виходить на передній план: після пережитих потрясінь цінуються адаптивність, емоційний інтелект, навички командної співпраці та кризового лідерства. Якість безпосереднього керівництва та підтримка з боку лідера значною мірою

визначають, чи залишиться співробітник у компанії, тому інвестування в навчання лінійних менеджерів принципам гуманного, стійкого керівництва матиме довгостроковий ефект [4]. Культура інклюзивного лідерства теж стане невід’ємною частиною HR-стратегій: успішні компанії вже зараз впроваджують політики, що враховують потреби різнорізних команд: ветеранів, ВПО, працівників різного віку та стану здоров’я, і забезпечують рівні можливості для розвитку кожного. Зрештою, підприємства, які під час кризи вклалися у внутрішню гнучкість, цифрові рішення та людей, отримують стратегічну перевагу. Вони не тільки вижили – їхня здатність управляти кадровими ризиками і будувати культуру стане фундаментом для швидкого зростання у мирний час. Такий досвід відновлення HR-систем у сфері FMCG-дистрибуції формує нові стандарти лідерства і управління персоналом, закладаючи підґрунтя для стійкого розвитку галузі у повоєнній Україні.

### Література

1. Кадрова криза: які фахівці є найдефіцитнішими // *Minfin*. 10 берез. 2025. 15:10. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/03/10/146640278/>
2. Як компанії адаптують HR-стратегії під час війни: досвід учасників HRWS // *Delo.ua*. URL: <https://delo.ua/roboata/yak-kompaniyi-adaptuyut-hr-strategiyi-pid-cas-viini-dosvid-ucasnikiv-hrws-448893>
3. 81% компаній допомагає працівникам в Україні і за кор.-доном: нове опитування Американської торговельної палати в Україні та Deloitte // *Chamber.ua*. URL: <https://chamber.ua/ua/news/81-kompaniyi-dopomahaie-pratsivnykam-v-ukraini-i-za-kordonom-nove-opytuvannia-amerykanskoi-torhovelnoi-palaty-v-ukraini-ta-deloit-v-ukraini/>
4. Ваганов М. Психологічна стійкість: інвестиції в ментальне здоров’я // *Blog.liga.net*. URL: <https://blog.liga.net/user/mvahanov/article/58176>

Н. П. ТАНАСІЄНКО, Д. А. СИРОТЕНКО  
Хмельницький національний університет  
M. VELINGS  
Logistics coordinator, the Netherlands

### ТОРГОВЕЛЬНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ЗАГРОЗИ ТА НАСЛІДКИ

Повномасштабне військове вторгнення рф на територію України, розпочате 24 лютого 2022 р., стало безпрецедентним викликом для національної економіки за весь період державної незалежності. Торговельний сектор та сфера послуг, як найбільш чутливі до коливань

споживчого попиту сегменти, зазнали суттєвих структурних і функціональних втрат. Порушення логістичних ланцюгів, фізичне знищення матеріальних активів, цілеспрямований енергетичний тиск та масштабні міграційні процеси сформували нові умови господарювання, у межах яких підприємства вимушені орієнтуватися не стільки на конкуренцію, скільки на забезпечення власної стійкості та виживання. Кількісна та якісна оцінка зазначених загроз є ключовою передумовою для глибшого розуміння трансформацій ринку та обґрунтованого формування стратегій адаптації в умовах воєнної економіки.

Вплив воєнних дій на третинний сектор економіки, зокрема сферу послуг і торгівлю, має комплексний та переважно деструктивний характер. Однією з перших і найбільш очевидних загроз стало порушення фізичної безпеки та масштабне руйнування інфраструктури. У перші місяці повномасштабного вторгнення значна частина складських потужностей у Київській області, яка виконувала функцію ключового логістичного хабу країни, зазнала суттєвих пошкоджень. Це спричинило короткостроковий дефіцит товарних запасів та зумовило необхідність оперативної перебудови логістичних маршрутів, зокрема їх переорієнтації на західні кордони.

Упродовж 2022–2025 років динаміка ВВП України формувалася під впливом безпрецедентних викликів воєнного часу та поступових відновлювальних процесів. У 2022 р., в перший рік повномасштабного вторгнення, реальний ВВП скоротився на 29,2 %, що стало найглибшим економічним падінням за всю історію незалежності [1]. Різке зниження виробничої активності, руйнування інфраструктури, масова міграція населення та обмеження логістики зумовили суттєву деформацію економічної структури. Для сфери торгівлі це означало втрату значної частини фізичних точок продажу. Великі торговельні мережі, такі як «АТБ», «Сільпо» та мережі побутової техніки, втратили контроль над сотнями магазинів, що призвело до прямих збитків у мільярди гривень.

У 2023 р. економіка продемонструвала перші ознаки стабілізації та адаптації до умов воєнного часу. За підсумками року реальний ВВП зріс на 5,3 % [2]. Основними драйверами зростання виступили відновлення підприємницької активності, часткова релокація бізнесу, адаптація логістичних маршрутів та активізація зовнішньої фінансової підтримки.

У 2024 р. темпи економічного відновлення сповільнилися до близько 2,9 %, що пояснюється енергетичними обмеженнями, значним тиском на ринок праці, зниженням врожаїв та нестабільністю зовнішньоекономічних каналів [2]. Незважаючи на це, зростання зберег-

лося, що свідчить про стійкість окремих секторів та ефективність заходів макроекономічної стабілізації.

Економічне поживлення у 2023–2024 роках сприяло поступовому відновленню діяльності торговельного сектору: значна частина торговельних мереж та малих роздрібних підприємств поновила роботу, що свідчить про здатність сектору адаптуватися до нових економічних та логістичних умов.

Ще однією критичною загрозою для функціонування торговельного сектору в Україні стала демографічна криза та зниження рівня купівельної спроможності населення. Масова зовнішня міграція населення та зростання кількості внутрішньо переміщених осіб суттєво трансформували портрет споживача. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на 2025 рік кількість українських біженців у Європі сягнула понад 5 млн осіб [3].

Оскільки значну частину мігрантів становлять жінки з дітьми, торговельні мережі та сфера послуг, зокрема індустрія краси та освітні послуги, зазнали втрати своєї цільової аудиторії. Це спричинило зниження обсягів роздрібно-товарообігу та змусило бізнес переорієнтуватися на товари першої необхідності, скорочуючи пропозицію преміальних товарів і послуг.

Падіння реальних доходів населення на тлі високої інфляції також стало суттєвим стримуючим фактором. За даними Національного банку України, інфляція у 2022 році досягла 26,6 %, що значно підвищило вартість споживчого кошика. У 2023 році інфляційний тиск знизився до 5,1 %, тоді як в 2024 році він знову зріс до 12 % [4]. Відновлення купівельної спроможності відбувається повільно: споживачі адаптувалися до нових економічних умов, зменшивши середній чек, збільшивши частку акційних товарів у споживчому кошику та обмеживши імпульсивні покупки.

Наступною критичною загрозою, яка негативно вплинула на операційну ефективність підприємств, став енергетичний терор. Масовані ракетні удари по енергетичній інфраструктурі у 2022–2025 роках призвели до масштабних віялових відключень електроенергії. Для бізнесу це спричинило значне зростання собівартості через необхідність закупівлі генераторів та пального. У сфері послуг (ресторани, перукарні) та торговельному секторі наслідком стало не лише збільшення капітальних витрат, а й зростання операційних витрат на 20–30 %. Підприємства, які не змогли забезпечити енергетичну автономність, були змушені скорочувати робочі години або тимчасово призупиняти діяльність, втрачаючи клієнтську базу та доходи.

Ще однією загрозою є кадровий голод. Мобілізація чоловічого населення та міграція фахівців за кордон створили дефіцит квалі-

фікованих кадрів. Особливо гостро це відчувається у сферах логістики, будівництва та технічного обслуговування, але також зачіпає і класичну роздрібну торгівлю. Бізнес змушений підвищувати заробітні плати для утримання персоналу, що в умовах падіння прибутковості створює додатковий фінансовий тиск. Проте, варто зазначити і феноменальну адаптивність українського бізнесу. Статистика реєстрації нових підприємств свідчить про поступове відновлення: за 2024 рік кількість фізичних осіб-підприємців зросла на майже 120 тис. [5].

Станом на середину 2025 року в Україні зареєстровано понад 2,171 млн фізичних осіб-підприємців [6], що свідчить про розвиток малого підприємництва як форми самозайнятості в умовах кризи.

Отже, торговельний бізнес та сфера послуг України функціонують в умовах безпрецедентної невизначеності. Ключовими загрозами залишаються безпекові ризики, скорочення внутрішнього споживчого ринку через міграційні процеси, енергетична нестабільність та дефіцит кваліфікованих кадрів. Наслідком цих загроз стало зниження рентабельності, трансформація структури попиту та необхідність постійних інвестицій у безпеку й автономність бізнесу. Подальше відновлення сектору буде безпосередньо залежати від стабілізації безпекової ситуації, повернення мігрантів та державної підтримки у формі дерегуляції та доступу до пільгового кредитування.

## Література

1. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2%. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82/ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki>
2. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua>
3. Operational Data Portal: Ukraine Refugee Situation. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
4. Індекс інфляції в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>
5. Кількість ФОПів в Україні торік зросла на майже 120 тисяч. URL: [https://finclub.net/news/killist-fopiv-v-ukraini-torik-zrosla-na-maizhe-120-tysiach.html?utm\\_source](https://finclub.net/news/killist-fopiv-v-ukraini-torik-zrosla-na-maizhe-120-tysiach.html?utm_source)
6. Кількість ФОП в Україні перевищила 2,17 млн і продовжує зростати. URL: [https://bzns.media/ekonomika/killist-fop-ukrayini-perevyshhyla-mln/?utm\\_source](https://bzns.media/ekonomika/killist-fop-ukrayini-perevyshhyla-mln/?utm_source)

## **КАТЕГОРІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ**

У процесі трансформації версій категорійного менеджменту етапи його реалізації залишалися незмінними, проте змінювалася їх концептуальна суть і змінювались акценти (Gruen, 2002; Weber et al., 2015). Відбувається посилення ролі покупця під час аналізу інформації та формування ролей, стратегій і тактик. Важливого значення набуває перенесення фокусу з ефективності товарної категорії на формування купівельного досвіду.

Категорійний менеджмент в роздрібній торгівлі, згідно з визначенням ECR (Efficient Consumer Response), є процесом управління категоріями як стратегічними бізнес-єдиницями, що забезпечує покращені бізнес-результати шляхом зосередження на наданні споживчій цінності [1].

В межах зазначеної трансформації відбувається посилення взаємодії підприємств торгівлі та виробників/постачальників з метою задоволення потреб покупців, оптимізація бізнес-процесів та перехід категорійного менеджменту з проектного підходу у статус центрального бізнес-процесу підприємства.

У процесі управління товарними категоріями на підприємствах визначальною стає крос-категорійна аналітика, яка сприяє формуванню комплексних рішень для сучасного покупця. Такі зміни забезпечують можливість більш активного використання цифрових технологій, Інтернету, мобільних пристроїв, а також врахування специфіки омніканального маркетингу на всіх етапах застосування категорійного менеджменту.

Категорійний менеджмент в умовах невизначеності та непередбачуваності є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі. Зокрема, динамічність зовнішнього середовища, коливання попиту, цифровізація каналів продажу та зміна споживчих пріоритетів зумовлюють необхідність глибокого розуміння товарних категорій як цілісних бізнес-єдиниць. Категорійний менеджмент дозволяє підприємству не лише оптимізувати асортимент, а й формувати стратегічно орієнтовану пропозицію, яка відповідає потребам конкретних груп споживачів.

Актуальність категорійного менеджменту істотно зростає в умовах воєнного стану, посилення конкуренції, розвитку електронної

комерції та високої інтенсивності комунікацій між брендами й покупцями. Виробники та торговельні підприємства (об'єкти) змушені реагувати на ці зміни, адаптуючи свої бізнес-процеси під потреби покупців. Водночас вони разом із споживачами отримують додаткові матеріальні та нематеріальні вигоди завдяки взаємовигідній співпраці з усіма учасниками ланцюга створення споживчої цінності [2].

Вітчизняний споживач очікує не просто широкий асортимент, а й чітко сформовані товарні категорії, що забезпечуватимуть швидкість вибору, зручність і відповідність його стилю життя. Через те, застосування принципів категорійного менеджменту дозволить підприємствам торгівлі ефективно управляти товарними групами на основі даних про здійснений продаж, рентабельність, еластичність попиту та поведінку покупців тощо. В умовах воєнного стану в Україні актуальність категорійного менеджменту набула більш глибокого значення, а саме порушення логістичних ланцюгів, нестабільність постачання та обмеженість ресурсів потребують швидкої адаптації асортиментної політики. При цьому, категорійний менеджмент забезпечує можливість оперативного перерозподіляти товарні запаси між категоріями, визначати пріоритетні групи товарів першої необхідності та мінімізувати ризики дефіциту. Це сприяє стабільності функціонування підприємства торгівлі та підвищенню рівня його економічної безпеки.

Крім того, використання сучасних цифрових інструментів у категорійному менеджменті (аналітика великих даних, автоматизовані системи управління асортиментом, прогнозування попиту) дає можливість здійснювати точніші управлінські рішення. Підприємства, що почали впроваджувати такі підходи, демонструють вищу гнучкість, здатність швидко реагувати на зміни ринку та ефективніше управляти прибутковістю товарного портфеля.

Отже, категорійний менеджмент виступає ключовим компонентом стратегічного розвитку підприємств торгівлі у сучасних ринкових умовах, сприяючи формуванню клієнтоорієнтованої товарної політики, оптимізувати комерційні процеси та забезпечувати стійкість діяльності навіть за умов високої невизначеності і зовнішніх викликів.

## Література

1. The drivers of consumer value in the ECR Category, URL: [https://www.researchgate.net/publication/228520739\\_The\\_drivers\\_of\\_consumer\\_value\\_in\\_the\\_ECR\\_Category\\_Management\\_model](https://www.researchgate.net/publication/228520739_The_drivers_of_consumer_value_in_the_ECR_Category_Management_model).
2. Шарко В., Гавенко М., Кривещенко В. Категорійний менеджмент як стратегічний підхід до управління товарним асортиментом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. № 1. С. 17–85. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-2>.

## *Секція 12*

### **Цифрові трансформації в економіці та управлінні**

---

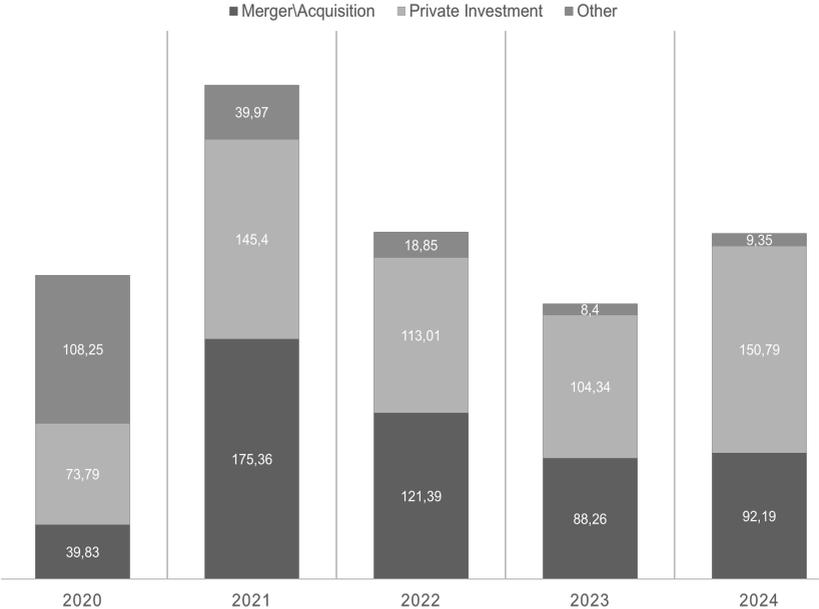
V. P. KUTSYK, O. A. DUSHENKO  
Lviv University of Trade and Economics

#### **AI-ENABLED INVESTMENT FLOW TRANSFORMATION AND ITS IMPACT ON ECONOMIC RESILIENCE UNDER EXISTENTIAL RISKS**

The accelerated advancement of artificial intelligence (AI) has emerged as a prominent global macro-trend, profoundly reshaping economic structures and generating new demands for computational resources, infrastructure, human capital, and innovative business models. The substantial increase in investments directed toward AI-related initiatives – from venture funding for foundational models to large-scale capital expenditures on data centers and specialized hardware – demonstrates that this development represents a systemic market transformation rather than a transient phenomenon. Beyond technological expenditures, investor surveys indicate a growing readiness to allocate capital to AI projects, emphasizing that overlooking this trend constitutes a strategic misstep for entities striving to sustain competitive advantage. Moreover, evolving corporate strategies in venture investment and organizational design – particularly the emergence of “corporate venturing” and “superagency” models for AI deployment – illustrate that the transformation affects not only individual products but also the overarching decision-making architectures within firms. Consequently, considering these extensive financial, infrastructural, and organizational shifts, it can be concluded that AI is establishing a long-term trajectory to which businesses and investors must actively respond.

In recent years, the AI sector has consistently attracted considerable volumes of capital across a wide spectrum of transactions, as illustrated in Figure 1. Of particular note is the resurgence of private investment, which reached USD 150.79 billion in 2024, representing an increase of USD 46.45 billion relative to 2023 and slightly exceeding the

2021 level by USD 5.39 billion, signaling sustained confidence from venture and private capital in AI initiatives [1]. Conversely, mergers and acquisitions (M&A), which peaked at USD 175.36 billion in 2021, experienced a subsequent decline and stabilized at lower levels. This pattern – characterized by a contraction in certain transaction types alongside a robust recovery of private investments – reflects a structural shift in the market, with capital increasingly directed toward startups, model development, and scalable AI products. These empirical findings align with the analytical conclusions of Stanford HAI and McKinsey, highlighting the rising significance of computing costs and the reorientation of investment priorities toward infrastructure and R&D [1, 2].

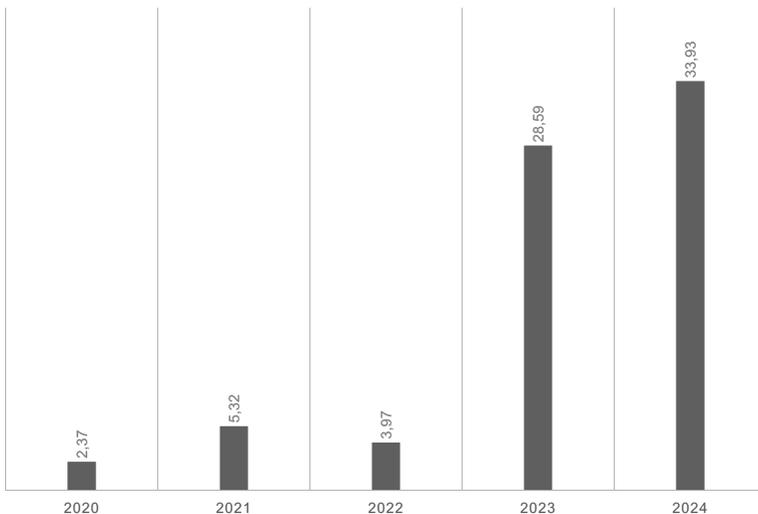


**Figure 1. Global Corporate Investment in AI, billion USD**

The primary catalyst behind the recent surge in investments has been generative AI, as evidenced by the trends in private funding depicted in Figure 2. Notably, the pronounced increase from 2022 to 2023 underscores a reorientation of capital priorities toward products and platforms capable of deploying large language and generative models at scale [1]. Generative AI demonstrates a broad spectrum of applications, ranging from interactive chatbots and personal assistants to the automated

production of scientific-level texts, image and video synthesis, audio track creation and voice cloning, code generation, and even the acceleration of pharmaceutical research and the generation of synthetic data for model training. These capabilities further enhance the economic appeal of the field. The accumulation of investments in generative models simultaneously drives heightened demand for computational resources, data centers, and skilled human capital, generating a multiplier effect across adjacent sectors, including infrastructure and education [3].

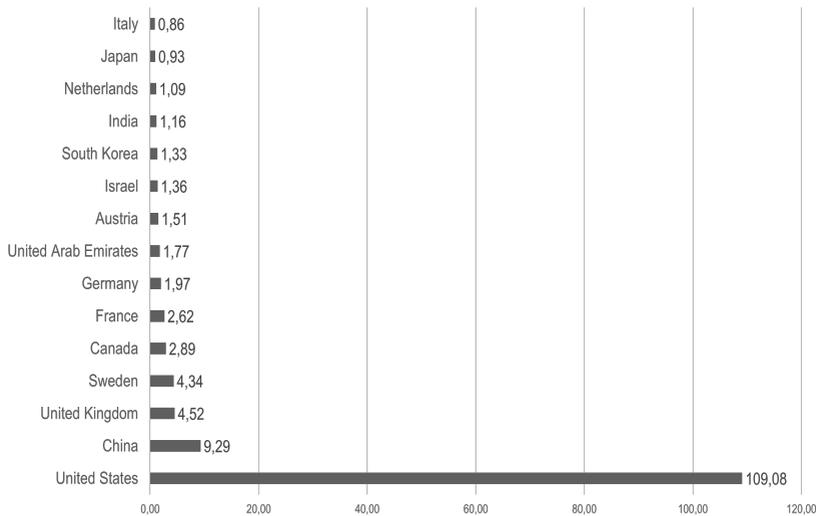
From a geographical perspective, as illustrated in Figure 3, the United States continues to dominate private AI investment, attracting USD 109.08 billion, whereas the second-largest market, China, accounts for only USD 9.29 billion, highlighting a substantial disparity in capital allocation [1]. This imbalance reflects the concentration of the AI ecosystem in the United States, characterized by the presence of major cloud service providers, leading hardware manufacturers, a developed venture capital landscape, and premier research institutions, collectively creating a compounding effect for capital inflows. Concurrently, China is actively investing in applied AI domains, particularly autonomous robotics, computer vision, and industrial AI applications. Regionally, the United Kingdom and Sweden exhibit significant investment figures (approximately USD 4–4.5 billion), emphasizing the influence of specialized innovation clusters and robust scientific communities in shaping local investment flows.



**Figure 2. Global Private Investment in Generative AI, billion USD**

Investments in artificial intelligence extend well beyond software development and research teams, encompassing substantial capital expenditures in hardware components such as GPUs and specialized chips, the construction and modernization of data centers, energy generation and supply, cooling systems, and the transformation of power grids – representing parallel investments in hardware alongside software development. According to McKinsey, the total capital required to scale data centers by 2030 is estimated at approximately USD 6.7 trillion, with USD 5.2 trillion directly attributable to AI-related demands. The forecast suggests that the largest portion of this investment (approximately USD 3.1 trillion) will be allocated to technology manufacturers, including chips and computing equipment, while around USD 1.3 trillion will target energy infrastructure and cooling systems, and USD 0.8 trillion will be directed toward site construction and development [4]. Industry analyses further indicate that in 2024, investments in data centers reached a record high of USD 57 billion, with approximately 80 % of this demand driven by hyperscalers – large cloud service providers – highlighting a direct capital channel from AI development to infrastructure projects [5]. Consequently, hardware suppliers and chip manufacturers, such as NVIDIA and Intel, have assumed a central role within the AI value chain, whereas operators and owners of data centers, including Amazon Web Services, Google Cloud, and other hyperscalers, benefit directly from increased demand for space, capacity, and services. Additionally, AI-driven investments are significantly influencing energy supply, exemplified by large-scale deals in 2024–2025, such as Microsoft’s USD 1.6 billion agreement to refurbish the Three Mile Island nuclear plant to power AI centers, illustrating the flow of capital into energy generation and computational capacity projects.

Undoubtedly, the rapid expansion of AI investments entails a tangible risk of financial interdependence, as companies increasingly invest in one another and enter into mutually linked contracts. For instance, Bloomberg reports that OpenAI has committed to an investment of up to USD 100 billion with NVIDIA for the development of data centers, which will subsequently be equipped with NVIDIA chips – forming a closed-loop, “whirlpool” financial structure. Additionally, OpenAI’s partnership with AMD encompasses not only the procurement of tens of billions of dollars in chips but also an option to acquire up to 10 % of AMD shares, exemplifying cyclical financing patterns. Analysts caution that such networks of mutual investments may trigger a domino effect: any abrupt devaluation or drop in demand within one entity could rapidly propagate across the interconnected chain.



**Figure 3. Global Private Investment in AI by Geographic Area in 2024 (billion USD)**

Nevertheless, it is important to distinguish this situation from historical speculative crises, such as the dot-com bubble or the 2007–2008 financial crisis, since the companies involved operate with tangible products – chips, data centers, and AI services – rather than purely speculative assets.

Accordingly, while these warnings are valid, the primary challenge lies in maintaining financing sustainability rather than managing a classic speculative bubble.

In conclusion, it is imperative for entrepreneurs and investors to carefully monitor emerging trends in AI, as this constitutes a critical prerequisite for sustaining competitiveness and managing long-term risks. The concentration of capital in infrastructure, the surge of private investments in generative models, and the growing interdependence among market participants simultaneously create substantial opportunities for profitable investment and potential points of systemic vulnerability, necessitating strategic diversification and scenario planning. Concurrently, policymakers and regulatory authorities must consider these large-scale transformations in capital and labor allocation, aligning infrastructure investment with energy policy and education to mitigate social and systemic risks. Equally critical is investment in human capital and research initiatives to ensure the ethical and adaptive deployment of AI, thereby reducing the

likelihood of uncontrolled external shocks. Collectively, these dynamics suggest that AI possesses the dual potential to generate significant economic value and to introduce crisis risks, emphasizing that only a combination of vigilant monitoring, rigorous analytics, and proactive policy measures can transform these challenges into sustainable growth.

## References

1. Stanford HAI. AI Index 2025, Chapter 4: Investment in AI: URL: [https://hai.stanford.edu/assets/files/hai\\_ai-index-report-2025\\_chapter4\\_final.pdf](https://hai.stanford.edu/assets/files/hai_ai-index-report-2025_chapter4_final.pdf).
2. McKinsey & Company. The State of AI 2024: Insights on adoption, investment, and trends: URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>.
3. PwC. 2024 Global Investor Survey: Investor priorities in emerging technologies: URL: <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-global-investor-survey.html>.
4. McKinsey & Company. The Cost of Compute: A \$7 Trillion Dollar Race to Scale Data Centers: URL: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-cost-of-compute-a-7-trillion-dollar-race-to-scale-data-centers>.
5. DataCenterDynamics. AI drove record \$57bn in data center investment in 2024: URL: <https://www.datacenterdynamics.com/en/news/ai-drove-record-57bn-in-data-center-investment-in-2024/>.

М. В. ДИХА, Д. О. БУДРИНА  
Хмельницький національний університет

## ТЕНДЕНЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ВАРТОСТІ ОСНОВНИХ КРИПТОВАЛЮТ

Криптовалюта як новітнє явище у сучасній фінансовій системі є результатом стрімкого розвитку цифрових технологій. Її майбутнє залежить від рівня подальшої інтеграції цифрових валют у національну та світову економіку. У цьому контексті звертаємо увагу на публікацію [1], у якій досліджується взаємодія між децентралізованими фінансовими послугами та традиційною банківською системою.

Особливості використання криптовалют, їх переваги та недоліки були предметом досліджень [2; 3]. Зважаючи на ризики інвестування у криптовалюту звертаємо також увагу на публікацію [4], у якій приділено увагу використанню технічного аналізу, який ґрунтується на

вивченні історичних даних руху цін, виявленні повторюваних патернів та визначенні закономірностей, які дозволяють прогнозувати зміни цін у найближчому майбутньому.

Аналізуючи динаміку курсу біткоїна (як основної криптовалюти) по відношенню до долара зазначимо, що у 2021 р. вартість біткоїна коливалася здебільшого у межах 40–60 тис. дол. Варто зазначити, що у 2020–2021 рр. відбулося зростання вартості біткоїна, а в 2022 р. – суттєве падіння його вартості [2]. Курс біткоїна впродовж року (з 6 листопада 2024 р. по 6 листопада 2025 р.) свідчить про суттєве зростання вартості біткоїна (рис. 1) [5].



Рис. 1. Курс біткоїна впродовж року

Впродовж зазначеного періоду станом на початок листопада 2024 р. вартість біткоїна була найнижчою і складала трохи більше 76 тис. дол. Надалі його вартість зростала і на початок лютого 2025 р. курс перевищив 100 тис. дол. Падіння курсу біткоїна відносно долара відбулося у квітні 2025 р. (близько 84 тис. дол.) змінилося подальшим зростанням, яке станом на початок серпня 2024 р. досягло свого пікового значення впродовж аналізованого періоду (більше 116 тис. дол. за біткоїн). Станом на 6 листопада 2025 р. при вартості біткоїна 101,7 тис. доларів обсяг продажів протягом доби склав 60 582,9 млн дол., а їх обсяг в обороті склав 19 945 300.

Другою за поширеністю криптовалютою є ефіріум. У 2021 р. відносно ефіріума була здебільшого позитивна динаміка, проте, у 2022 р. його вартість також зменшилась (на початок грудня 2021 р. вартість ефіріума становила майже 4,5 тис. дол., на початок грудня 2022 р. – у межах 1,2–1,3 тис. дол.) [2]. Курс ефіріума впродовж року (з 6 листопада 2024 р. по 6 листопада 2025 р.) свідчить про суттєве падіння його вартості: у січні 2025 р. вартість була на рівні 3,6 тис. доларів за ефіріум, у травні 2025 р. – знизилася до близько 1,7 тис. дол. за ефіріум (рис. 2) [6].



**Рис. 2. Курс ефіріума впродовж року**

З травня по вересень 2025 р. відбувалося зростання курсу ефіріума; станом на початок вересня 2025 р. фіксуємо максимальний курс на рівні 4,4 тис. дол. з подальшим просіданням вартості до рівня близько 3,9 тис. дол. за ефіріум на початку листопада. Станом на 6 листопада 2025 р. при вартості ефіріума 3,3 тис. дол. обсяг продажів протягом доби склав 34 555,3 млн дол, а їх обсяг в обороті – 120 697 000.

Відзначаємо досить різкі коливання курсу криптовалют впродовж не лише досліджуваних років, а й впродовж кожного з місяців. Зниження курсу криптовалют є наслідком ліквідації/закриття позицій на криптобіржі. Відбувається зниження ринкової активності, яке, як показує практика, змінюється відновленням ринку, коли інвестори роблять нові ставки.

## Література

1. Frolov, S., Ivashenko, M., Dykha, M., Shalyhina, I., Hrabar, V., & Fenyves V. Interaction between decentralized financial services and the traditional banking system: A comparative analysis. *Banks and Bank Systems*, 2024, 19(2), 53–74. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19\(2\).2024.05](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.19(2).2024.05)
2. Диха, М., Фролов, С., Грабар, В. Криптовалюта: особливості та перспективи розвитку. *Світ фінансів*, 2023, 1 (74), 93–103, <https://doi.org/10.35774/sf2023.01.093>; <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1589>
3. Білик, І., & Погиба, А. Роль криптовалют в економіці: переваги та недоліки. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2023, 2 (19), 113–119. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.113-119>
4. Буртняк, І., & Фуфалько, О. Застосування технічного аналізу на ринку криптовалют. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2023, 2 (19), 106–113. <https://doi.org/10.15330/apred.2.19.106-113>
5. Bitcoin. Курс криптовалют. Мінфін. <https://minfin.com.ua/ua/currency/crypto/bitcoin/>
6. Ethereum. Курс криптовалют. Мінфін. <https://minfin.com.ua/ua/currency/crypto/ethereum/>

О. А. ІВАНОВ

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

## КОНКУРЕНТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, нестабільністю економічних процесів та інноваційним розвитком, питання формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства набуває особливої актуальності.

Конкурентна стратегія – це довгостроковий план дій підприємства, спрямований на забезпечення його стійких позицій на ринку шляхом ефективного використання наявних ресурсів та формування конкурентних переваг. Вона визначає, завдяки чому компанія здатна досягати своїх цілей у середовищі, де існує значна конкуренція, та які інструменти використовуватиме для задоволення потреб споживачів краще, ніж інші учасники ринку.

В сучасних умовах роль конкурентної стратегії полягає у:

- забезпеченні стійкого функціонування підприємства на ринку;
- адаптації до змін зовнішнього середовища;

- підвищенні ефективності використання ресурсів;
- формуванні довгострокових конкурентних переваг.

Згідно з концепцією М. Портера виділяють три базові конкурентні стратегії:

1) лідерство за витратами – передбачає мінімізацію витрат у виробництві та діяльності компанії, що дозволяє пропонувати продукцію за найнижчою ціною на ринку та приваблювати чутливих до ціни споживачів;

2) стратегія диференціації – полягає у створенні товару чи послуги з унікальними характеристиками, які формують додаткову цінність для клієнта та дозволяють встановлювати вищу ціну порівняно з конкурентами;

3) стратегія фокусування – означає зосередження зусиль компанії на конкретному ринковому сегменті, групі споживачів або ніші з метою найкраще задовольнити їхні особливі потреби, використовуючи або низькі витрати, або диференціацію [2].

У сучасних умовах широкого застосування набули комбіновані стратегії, які дозволяють поєднувати різні підходи для досягнення більшої гнучкості та ефективності. Такі стратегії виникають у відповідь на стрімкі зміни бізнес-середовища, високий рівень конкуренції, розвиток технологій і зростання вимог споживачів. Компанії дедалі частіше поєднують елементи лідерства за витратами та диференціації, прагнучи одночасно забезпечити конкурентні ціни та пропонувати унікальні характеристики продукту чи послуги.

Важливим фактором формування конкурентних переваг підприємств у сучасній економіці стала цифровізація. У сучасних умовах, коли бізнес-процеси стрімко переходять у цифровий формат, а конкурентна боротьба на ринку посилюється, розроблення дієвої стратегії стає ключовою передумовою успіху підприємства. Впровадження цифрових технологій, автоматизація процесів, використання даних та інноваційні бізнес-моделі докорінно змінюють підходи до стратегічного управління. У цих умовах кожна конкурентна стратегія набуває нових акцентів та особливостей реалізації [1].

Проаналізуємо особливості реалізації ключових конкурентних стратегій підприємства в умовах цифрової трансформації.

Стратегія лідерства за витратами в умовах цифровізації має такі особливості:

- 1) автоматизація операцій (пакування, логістика, інвентаризація), що зменшує витрати на робочу силу;
- 2) використання big data для точного планування запасів та логістичних потоків;

3) впровадження електронного документообігу, що знижує адміністративні витрати;

4) оптимізація енергоспоживання завдяки smart-системам контролю.

Приклад – компанія «АТБ»: активно впроваджує системи автоматичного передзамовлення товарів, сканування товаропотоків і цифрові логістичні алгоритми, що дає змогу утримувати низькі ціни [3].

Стратегія диференціації у цифрову епоху характеризується такими особливостями:

1) персоналізація сервісів на основі аналізу даних про поведінку клієнтів (рекомендаційні системи, автопідбір товарів);

2) цифрові канали комунікації (чати, бот-сервіси, push-сповіщення), що підвищують якість обслуговування;

3) розвиток онлайн-послуг, що робить продукт зручнішим і доступнішим;

4) підвищення швидкості та прозорості бізнес-процесів через цифрові трекінги, мобільні додатки, інтегровані CRM-системи.

Приклад «Нова пошта»: компанія формує унікальний сервіс через мобільний додаток, цифрову чергу, повну автоматизацію сортувальних станцій, онлайн-трекінг кожної посилки в реальному часі [4].

Стратегія фокусування набуває нових можливостей завдяки цифровим інструментам:

1) таргетинг за інтересами та поведінкою споживачів;

2) глибока сегментація ринків на основі цифрової аналітики;

3) створення нішевих онлайн-пропозицій для окремих груп клієнтів;

4) ефективні мікрмаркетингові стратегії, які були неможливі без інструментів digital.

Приклад Rozetka: маркетплейс використовує складні алгоритми сегментації, рекомендації за інтересами та персоналізовану рекламу, націлену на конкретні групи покупців [5].

Таким чином, аналіз практики українських підприємств свідчить, що ефективна конкурентна стратегія є запорукою стабільності та розвитку бізнесу в умовах нестабільної економіки. АТБ досягає успіху завдяки стратегії мінімізації витрат, «Нова пошта» – завдяки диференціації та інноваціям, а Rozetka – завдяки поєднанню широкого асортименту й орієнтації на клієнта. У цифрову епоху конкурентні стратегії підприємств стають значно більш гнучкими, технологічними та орієнтованими на дані. Цифровізація не просто доповнює базові стратегії Портера – вона створює нові умови та формує нові можливості для підвищення конкурентоспроможності, забезпечуючи підприємствам перевагу на ринку.

## Література

1. Далик В., Продеус О., Федорица З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. Академічні візії. 2023. Вип. 19. URL: [https://www.academy-vision.org/index.php/ av/article/view/367/321](https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/367/321)
2. Матвієнко К. В., Кваско А. В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. V Міжнародна науково-практична конференція «БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ». Київ, 25 квітня 2024 р. С. 85–86. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303666>
3. Офіційний сайт корпорації «АТБ». URL: <https://www.atb/market.com>
4. Офіційний сайт «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua>
5. Офіційний сайт Rozetka. URL: <https://rozetka.com.ua>

Л. С. ЛЮБОХИНЕЦЬ, С. О. ЗАБОЛОТНА  
Хмельницький національний університет

### **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ ЛОГІСТИКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ**

В умовах глобальної конкуренції, сезонних коливань та викликів війни, українські агропромислові підприємства потребують не лише модернізації, а й повної цифрової трансформації виробничої логістики. Для цього необхідно інтегрувати всі етапи виробничого процесу в єдину цифрову систему.

Для агропромислових підприємств України впровадження сучасних технологій виступає не лише засобом модернізації, але й набуває статусу стратегічно важливого чинника, що сприяє посиленню конкурентних позицій на міжнародних ринках. Ключове значення мають технології, які забезпечують точне планування обсягів виробництва, вдосконалення системи управління запасами, оптимізацію логістичних процесів та гарантування високої якості продукції з можливістю її повної простежуваності для експорту.

До основних інноваційних підходів, які суттєво впливають на підвищення ефективності виробничої логістики в сфері агропромислового комплексу, належить:

- 1) IoT-датчики для моніторингу силосів. Сучасні системи Інтернету речей (IoT) для управління силосами, що варіюються від прос-

тих датчиків вологості та температури до багатопараметричних модулів для аналізу газового середовища, забезпечують можливість своєчасного виявлення потенційних ризиків, таких як підвищення температури, зростання вологості та інших, у режимі реального часу. Вони також сприяють адресному сушінню зерна, оптимізації енергоспоживання та мінімізації втрат якості продукції. У практичній діяльності такі рішення трансформують запаси на керований ресурс: дані, отримані з сенсорів, інтегруються у систему планування, визначають пріоритетність обробки партій та забезпечують час для коригувальних дій у логістиці, таких як переміщення чи пришвидшене відвантаження. Прикладом ефективності таких технологій є Eye-Grain ApS – підрозділ групи компаній TOB «Інтеравтоматика». Він надає передове обладнання для моніторингу та управління процесом зберігання зернових культур [1]. Водночас, приклад українського проекту «цифрового елеватора» компанії НБУЛОН ілюструє широкомасштабну інтеграцію сенсорних технологій у бізнес-процеси агрогосподарства [2];

2) ERP і MES інтеграція (хмарні або локальні рішення). ERP – це інтегрована система управління ресурсами підприємства, яка охоплює ключові аспекти, такі як закупівлі, запаси, фінанси та збут. MES, у свою чергу, забезпечує управління виробничими процесами в реальному часі, відстежуючи використання сировини, стан обладнання та виконання виробничих завдань. При поєднанні цих двох систем компанія отримує цілісний інструмент для повного контролю діяльності – від планування до його реалізації. Це дозволяє мінімізувати ручну працю, зменшити кількість помилок і прискорити підготовку звітності. Більше того, оптимізується процес планування: стає зрозуміло, які матеріали слід замовити (MRP – планування потреб у матеріалах) та чи достатньо виробничих потужностей для їх обробки (CRP – планування ресурсів потужностей). У підсумку це значно покращує координацію між закупівлями, виробництвом і логістикою [3]. В Україні компанія Астарта впроваджує пілотний проект SAP ERP на Глобинському переробному заводі, спрямований на підвищення прозорості та контролю над фінансами, виробництвом і логістичними процесами [4];

3) AI та IT-технології для прогнозування попиту й оптимізації запасів. Технології штучного інтелекту (AI), інтегровані із сучасними інформаційними системами, такими як IT-платформи, створюють передумови для більш точного прогнозування попиту, урожайності та завантаженості виробничих потужностей. Це, у свою чергу, сприяє зниженню надлишкових запасів, оптимізації заготовлення сировини та підвищенню ефективності логістичних маршрутів. Як приклад міжнародного досвіду можна навести співпрацю компанії ThroughPut Inc. із Church Brothers Farms. У цьому випадку використання аналітичних

рішень на базі AI забезпечило підвищення точності короткострокового прогнозування, пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень, а також скорочення витрат на утримання запасів і логістику [5]. В Україні корпорація Астарта реалізує подібний підхід через цифрову платформу AgriChain, яка забезпечує комплексну систему збору, структурування і візуалізації даних про виробничу діяльність та логістику [6];

4) Smart-логістика: Transithub та e-TTH. Smart-логістика автоматизує транспортні процеси, скорочуючи час простою та підвищуючи прозорість перевезень. Платформа Transithub пропонує онлайн-маршрутизацію, GPS-моніторинг і автоматичний розподіл рейсів між перевізниками. Це дозволяє агропідприємствам оперативніше координувати відвантаження і стежити за рухом продукції в режимі реального часу [7]. В Україні впроваджується електронна товарно-транспортна накладна (e-TTH). Пілотні проекти демонструють, що e-TTH прискорює процес оформлення документів, зменшує черги на елеваторах, усуває помилки, пов'язані з паперовими документами, та забезпечує автоматичну передачу даних у системи ERP/WMS [8].

Ефективність виробничої логістики в агропромисловому секторі значною мірою визначається спроможністю підприємств оперативно отримувати інформацію, здійснювати точне планування матеріальних потоків і гарантувати повну простежуваність продукції. Сучасні інструменти, такі як IoT-моніторинг, інтеграція систем ERP і MES, застосування штучного інтелекту та IT-рішень для прогнозування, а також концепція Smart-логістики, сприяють переходу від реактивного до проактивного управління. Практика як українських, так і міжнародних підприємств свідчить про те, що впровадження цих технологій сприяє зниженню втрат, підвищенню продуктивності і зміцненню конкурентних позицій на глобальних ринках. Відтак, цифрова трансформація виробничої логістики має бути пріоритетним напрямом модернізації агропромислового комплексу України, закладаючи підґрунтя для розвитку конкурентоспроможного та високотехнологічного аграрного сектору.

## Література

1. IoT рішення Eye-Grain ApS для управління процесом збирання зерна. URL: <https://agropeak.com.ua/eye-grain-aps/iot-rishennyu/>
2. НІБУЛОН створив цифровий двійник елеватора. URL: <https://elevatorist.com/novosti/19768-nibulon-stvoriv-tsifroviy-dviynik-elevatora>
3. Achieving Operational Excellence: A Digital Transformation Consulting Food Industry Case Study on MES/ERP Integration. URL:

<https://omnicoint.com/achieving-operational-excellence-a-digital-transformation-consulting-food-industry-case-study-on-mes-erp-integration/>

4. Астарта розпочала впровадження SAP ERP: перший крок – соєпереробний завод холдингу. URL: <https://astartaholding.com/astarta-rozpochala-vprovadzheniya-sap-erp-pershyj-krok-soyepererobnyj-zavod-holdyngu/>

5. How an AI Demand Forecasting Software for Agriculture Helped Church Brothers Farms Optimize Order Fulfillment – Case Study. URL: <https://throughput.world/blog/case-study-ai-demand-forecasting-for-agriculture-business/>

6. AgriChain. Цифрова трансформація в агросекторі. URL: <https://agrichain.com.ua/ua-cyfrova-transformacziya-v-agrosektori/>

7. Офіційний сайт Transithub. URL: <https://transithub.in.ua/ua/>

8. Впровадження е-ТТН: стартував етап тестування операторів електронного документообігу. URL: <https://mindev.gov.ua/news/vprovadzhenia-e-ttn-startuvav-etap-testuvannia-operatoriv-elektronnoho-dokumentuobihu>

І. С. МАРТИНЮК

Хмельницький національний університет

## **СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Сьогодні як ніколи у глобальному середовищі стрімко створюється новий економічний порядок – інформаційний, який відбувається шляхом оцифрування бізнес-процесів та впровадження нових цифрових інструментів по всім напрямкам економічної діяльності. В першу чергу висуваються нові вимоги до конкурентних переваг підприємств та результативних підходів їх роботи та управління. Актуалізація аспектів, пов'язаних з управлінням підприємствами в умовах цифровізації, набуває надважливого значення. Зараз, для керівників підприємств важливо забезпечити діяльність своїх підприємств беручи до уваги особливості трансформації в напрямку цифрової економіки, передбачати можливі супутні проблеми та опрацювати певні види зменшення негативних наслідків та посилення позитивних результатів від їх діяльності [1].

Управління бізнес-процесами відіграє досить важливу роль у функціонуванні підприємств в сучасному бізнес середовищі та їх можливість адаптуватися до ринкових змін. Мета ж цифрової транс-

формації полягає в тому, щоб допомогти підприємствам конкурувати на ринку та ефективно пристосуватись до змін [2].

Основною проблемою є те, що процес цифрової трансформації не обмежується впровадженням новітніх технологій. Він вимагає глибокого переосмислення традиційних підходів до управління бізнесом. Підприємства стикаються з необхідністю не лише інтегрувати інноваційні рішення, а й адаптувати свою стратегію розвитку до умов цифрової економіки. Така адаптація включає перегляд операційних процесів, формування нових ланцюгів постачання та обслуговування клієнтів, а також розвитку персоналу. Одним із найбільших викликів стає поєднання стратегічного підходу з вирішенням поточних тактичних завдань. Наприклад, впровадження штучного інтелекту чи аналітики великих даних потребує розробки довгострокових планів щодо використання цих технологій, тоді як підприємство має швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Ця межа між стратегічними і тактичними цілями створює ризик втрати фокусу, що може призвести до неефективного використання ресурсів або часткової інтеграції технологій. Крім того, виклики цифрової трансформації включають необхідність розв'язання організаційних і кадрових проблем. Інтеграція нових рішень часто стикається з опором працівників, які не готові змінювати звичний спосіб роботи. Одночасно підприємства повинні витратити значні ресурси на навчання персоналу, модернізацію технічної бази та створення гнучких організаційних структур. Ці заходи можуть бути дуже витратними та потребують чіткої координації між різними підрозділами [3].

Аналіз впливу нових цифрових технологій на бізнес-процеси необхідний не лише для теоретичних наукових дискусій, а й, що важливіше, для практичного впровадження. Результати цього дослідження можуть сприяти появі нових управлінських структур, які відповідають сучасним потребам ринку [4].

Інструменти бізнес-аналізу, платформи для аналізу даних, а також програмне забезпечення для візуалізації даних дозволяють підприємствам отримати цінну інформацію в реальному часі. Це дає можливість відстежувати виконання бізнес-процесів і швидко реагувати на зміни в умовах ринку. Наприклад, за допомогою аналітики підприємства можуть оцінити ефективність своїх маркетингових кампаній, а також визначити найефективніші стратегії для залучення клієнтів, скорочення витрат і підвищення доходів. Таким чином, цифрові технології, автоматизація, аналітика даних і інноваційні інструменти є основними аспектами, що сприяють підвищенню ефективності бізнес-процесів. Вони дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, а й гнучко адаптувати бізнес до змінних умов ринку, що має

вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності в умовах цифрової ери. Хмарні технології стали основою для розвитку сучасних бізнес-процесів і мають суттєвий вплив на ефективність і гнучкість організацій. Хмарні платформи для інтеграції бізнес-процесів дозволяють з'єднувати різноманітні функціональні системи в єдину цифрову екосистему. Цей підхід дає змогу підприємствам не лише централізовано зберігати дані, а й забезпечувати доступ до них для всіх відділів у реальному часі. Наприклад, за допомогою хмарних платформ фінансові, виробничі та маркетингові відділи можуть одночасно працювати з однією базою даних, що дозволяє ефективно координувати діяльність на всіх етапах бізнес-процесів. Крім того, хмарні технології дозволяють підприємствам забезпечити мобільний доступ до бізнес-даних для співробітників на різних рівнях підприємств, зменшуючи затримки в ухваленні рішень і підвищуючи оперативність реагування на зміни. Переваги хмарних рішень для бізнесу є очевидними: масштабованість, зниження витрат і мобільність. Масштабованість дозволяє підприємствам легко адаптувати свої ресурси до зростаючих потреб, без необхідності значних інвестицій в апаратне забезпечення та інфраструктуру.

Обґрунтування і реалізація окреслених напрямів удосконалення управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації може стати джерелом оптимізації витрат, збільшуючи або зменшуючи потужності залежно від бізнес-потреб.

## Література

1. Клевцевич, Н. А. (2024). Сучасні підходи до управління бізнес-процесами реального сектору економіки в умовах цифрових трансформацій.
2. Салабай, В. О., & Кравченко, М. О. (2023). Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*, 64–65.
3. Бояринова К. О., Саченко О. А. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. No 26. С. 59–64.
4. Лапін, А. В., Грінчук, І. О., & Терещук, В. І. (2024). Вплив діджиталізації на бізнес-процеси та управління діяльністю підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*, (11).

## **РОБОТИЗОВАНА АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується прискореною цифровізацією бізнес-процесів, що створює як нові можливості, так і виклики для малого підприємництва. В умовах обмеженості фінансових, кадрових та часових ресурсів малі підприємства потребують інноваційних підходів до управління операційною діяльністю. Особливої актуальності набуває впровадження технологій роботизованої автоматизації процесів (RPA), які дозволяють оптимізувати рутинні операції без значних капіталовкладень у складну ІТ-інфраструктуру.

За даними досліджень, до 60 % робочого часу працівників малого бізнесу витрачається на виконання ручних рутинних операцій, які технічно можуть бути автоматизовані. Понад 45 % малих компаній визнають, що стабільно втрачають частину даних або звернень через відсутність системного цифрового середовища. В умовах післявоєнної відновлювальної економіки України, коли малі підприємства стають основою інновацій, створення робочих місць і розвитку регіонів, питання раціональної організації та автоматизації бізнес-процесів набуває особливого значення.

Проблематика цифровізації та оптимізації бізнес-процесів малого підприємництва досліджувалася такими вітчизняними та зарубіжними вченими, як Т. Коцко, А. Завербний, Г. Дергачова, О. Бакуліч, М. Войнаренко, Л. Кудирко, М. Lacity, Т. Davenport та ін. Водночас питання практичного застосування RPA у сфері малого бізнесу в українських реаліях залишаються недостатньо дослідженими.

Метою цього дослідження є теоретичне обґрунтування і практичний аналіз доцільності впровадження систем роботизованої автоматизації процесів як інструменту підвищення ефективності бізнес-операцій малого підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Сучасна цифровізація малого бізнесу характеризується парадоксальною ситуацією: підприємства використовують численні цифрові інструменти (месенджери, електронні таблиці, хмарні сховища, соціальні мережі), проте це відбувається хаотично, без інтеграції даних та узгодженої логіки передачі інформації між етапами бізнес-процесу. У підсумку формується ілюзія цифровізованої діяльності без її реаль-

ної операційної ефективності: дані дублюються, запити губляться між каналами, статуси задач фіксуються фрагментарно, працівники змушені постійно перемикатися між сервісами.

Ключовою проблемою є не дефіцит цифрових рішень, а відсутність їх системного застосування. За даними досліджень, близько 52 % операційних помилок у малому бізнесі стаються саме на етапі ручного перенесення інформації між інструментами. Це призводить до втрати продуктивності, зниження якості обслуговування клієнтів та збільшення операційних ризиків. Роботизована автоматизація процесів (RPA) виступає відповіддю на ці виклики.

На відміну від класичних програмних рішень, RPA не потребує переписування програмного коду чи внесення змін у наявні інформаційні системи. Програмний робот відтворює поведінку користувача у цифровому середовищі: входить у застосунки, копіює дані, переносить їх між платформами, заповнює поля, перевіряє статуси, формує документи, надсилає повідомлення. Така властивість робить RPA доступним інструментом цифрової трансформації для малих підприємств. Для малого підприємства найбільш придатними для автоматизації є процеси, що характеризуються високою повторюваністю, чіткою логікою виконання, мінімальною потребою у творчому рішенні: фіксація клієнтських запитів, обробка замовлень, формування стандартизованих документів, збір та консолідація даних з різних джерел, оновлення статусів виконання задач. Ключовими вигодами від впровадження RPA для малого підприємства є: зменшення операційних помилок на 40–50 %; скорочення циклу обробки інформації до 60 %; стабільність виконання процесів незалежно від людського фактора; накопичення структурованих даних для подальшого аналізу; зниження кадрової залежності; можливість масштабування операцій без пропорційного збільшення штату.

Аналіз практичного впровадження RPA демонструє багатовимірний ефект. На операційному рівні це виявляється через суттєве скорочення часу циклу обробки повторюваних задач та стабільність виконання навіть у пікові періоди навантаження. На управлінському рівні з'являється якісно нова інформаційна основа для прийняття рішень через цифровий слід кожного кроку процесу. Економічна ефективність проявляється не тільки в скороченні трудовитрат, а й у зменшенні вартості помилок, зниженні втрат від несвоєчасно опрацьованих запитів, вивільненні людського часу для задач, які створюють додану вартість. Проте ефективність RPA прямо залежить від підготовчого етапу, який передбачає впорядкування бізнес-процесів, визначення чіткої послідовності операцій, усунення нелогічних або дубльованих кроків, формування стабільних цифрових каналів входу/виходу даних.

Автоматизації підлягає не хаос – автоматизується лише алгоритмізований процес.

**Висновки.** Роботизована автоматизація процесів є прагматичним та швидко імплементованим інструментом цифрової оптимізації малого бізнесу, який створює подвійну цінність: автоматизує рутинні дії та реструктурує саму модель операційного управління. RPA не замінює працівника, а змінює природу його праці – з операційно-механічної на аналітико-управлінську.

Ефективність RPA розкривається у багатовимірному економічному ефекті: прямому – через скорочення помилок і витрат часу; операційному – через зростання швидкості та стабільності процесів; управлінському – через прозорість і контрольованість; стратегічному – через можливість масштабування без пропорційного збільшення витрат.

Для малого підприємства RPA є інструментом організаційної раціоналізації, який вирішує фундаментальну управлінську проблему: як залишатися продуктивними за умов обмежених ресурсів, мінімізуючи операційну хаотичність, затримки, помилки та перевантаження працівників. У сучасних умовах конкурентоспроможність малого бізнесу визначається здатністю перетворювати дані на управлінські дії швидше за конкурентів, а цифровізація з роботизованою автоматизацією стає фундаментом стабільності, керованості та сталого зростання.

### Література

1. Коцко Т. А. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент». Київ, 2021. 90 с.
2. Lacity M. C., Willcocks L. P. Robotic process automation and risk mitigation: The definitive guide. The London School of Economics and Political Science. London, 2016. 92 p.
3. Davenport T. H., Ronanki R. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.

А. С. ОШОВСЬКИЙ

Хмельницький національний університет

### **ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ**

Сучасна архітектура світової економіки перебуває у стані перманентної трансформації, що зумовлено переходом до концепції VANI-світу, де бізнес-середовище характеризується крихкістю, нелінійністю та непередбачуваністю. У таких умовах традиційні жорсткі (Waterfall)

моделі управління втрачають свою ефективність, поступаючись концепції гнучкого управління (Agile-management). Однак успішна імплементація гнучких підходів неможлива без відповідного інструментарію. Саме цифрові технології стають тим каталізатором, який забезпечує інституційну спроможність організацій швидко адаптуватися до змін, зберігаючи при цьому високу продуктивність.

Цифровізація управлінських процесів забезпечує підвищення швидкості обробки інформації, зниження рівня управлінських витрат та підвищення якості управлінських рішень. Використання корпоративних інформаційних систем (ERP, CRM, SCM) дозволяє інтегрувати дані з різних функціональних підсистем підприємства, забезпечуючи цілісне бачення діяльності та прозорість бізнес-процесів [1]. Це, своєю чергою, сприяє оперативному реагуванню на відхилення від планових показників і коригуванню управлінських дій у режимі реального часу.

Важливу роль у забезпеченні гнучкого управління відіграють технології аналізу великих даних (Big Data) та бізнес-аналітики (Business Intelligence). Вони дають змогу прогнозувати ринкові тенденції, моделювати альтернативні сценарії розвитку, оцінювати ризики та обґрунтовувати стратегічні рішення на основі доказових даних, тобто аналітика великих даних (Big Data), штучний інтелект (AI), Інтернет речей (IoT) та інші цифрові рішення дозволяють не тільки автоматизувати рутинні операції, а й створюють основу для адаптивних стратегій управління, що швидко реагують на зміни ринкових умов і внутрішніх показників [2]. Застосування інструментів аналітики підвищує адаптивність управління, оскільки керівництво отримує можливість завчасно виявляти потенційні загрози та можливості.

Хмарні технології та цифрові платформи розширюють можливості гнучкого управління за рахунок забезпечення віддаленого доступу до управлінської інформації, підтримки командної роботи та швидкого масштабування бізнес-процесів. Це особливо актуально в умовах децентралізації управління, розвитку дистанційних форм зайнятості та інтеграції підприємств у глобальні ланцюги створення вартості.

Окрему увагу слід приділити використанню цифрових інструментів управління проектами та процесами (Agile, Scrum, Kanban, BPM-системи), які сприяють підвищенню гнучкості організаційної структури та скороченню циклу прийняття рішень [3]. Вони забезпечують прозорість виконання завдань, оперативний контроль результатів та можливість швидкого коригування цілей відповідно до змін стратегічних пріоритетів.

Впровадження цифрових технологій трансформує саму систему управління, тобто автоматизація рутинних процесів вивільняє час для стратегічного мислення та дозволяє делегувати повноваження на

рівень самоорганізованих команд; цифрові інструменти полегшують проведення ретроспектив, дозволяючи аналізувати ефективність минулих ітерацій за допомогою об'єктивних метрик; завдяки інтегрованим системам управління, час від виявлення проблеми до розробки рішення скорочується до мінімуму.

Таким чином, використання цифрових технологій формує технологічну основу гнучкого управління підприємством, підвищуючи його адаптивність, стійкість та конкурентоспроможність. Інтеграція цифрових рішень в управлінську систему дозволяє забезпечити баланс між стратегічною стабільністю та оперативною гнучкістю, що є визначальною умовою ефективного функціонування підприємств у сучасній економіці. Цифрові технології виступають не лише інструментом автоматизації, але й стимулом для формування гнучких, адаптивних моделей управління, здатних забезпечувати конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової економіки.

### Література

1. Плотніков О. (2025). Використання цифрових технологій та інструментів цифровізації в контексті управління ключовими бізнес-процесами переробних підприємств в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 346 (5), с. 430–440. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-64>

2. Нестерова, К. (2024). Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*, (12), с. 117–121. URL: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-12-18>

3. Krymska, A., Sopotsko, O., & Zrybnieva, I. (2025). The Role of Digital Technologies in Strengthening the Interaction of Marketing and Logistics in Ukrainian Enterprises. *Futurity of Social Sciences*, 3(3), pp. 76–98. URL: <https://doi.org/10.57125/FS.2025.09.20.04>

О. В. ПОПЛАВСЬКА, Я. В. ГРАБЧЕНКО  
Хмельницький національний університет

### **РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ КОМПАНІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Цифровізація економіки є ключовим каталізатором розвитку, відкриваючи перед підприємствами в усіх галузях нові, значні можливості. Основними перевагами впровадження цифрових технологій є істотне зниження операційних витрат та підвищення продук-

тивності й загальної ефективності за рахунок автоматизації процесів. Крім того, цифрова трансформація дозволяє компаніям суттєво розширити ринки збуту завдяки виходу в електронну комерцію та використанню глобальних платформ. Водночас, цей процес несе в собі комплексні виклики. Успішна цифрова трансформація вимагає від підприємств значних фінансових інвестицій у технології та інфраструктуру, а також кардинальної адаптації організаційної структури. Критично важливою є також зміна корпоративної культури, яка має стати більш гнучкою, інноваційною та орієнтованою на швидке прийняття рішень на основі даних, оскільки технологічна модернізація без зміни підходів до управління не принесе бажаного ефекту.

Сучасне підприємництво визначається високим рівнем динамізму, гнучкості та абсолютною орієнтацією на інновації. Це призвело до виникнення та швидкого масштабування нових, технологічно орієнтованих бізнес-моделей, таких як електронна комерція (e-commerce), спеціалізовані фріланс-бізнеси, а також проривні стартапи у сферах штучного інтелекту (ШІ), блокчейну та Web3. Управлінська ефективність сьогодні досягається завдяки масштабному впровадженню ключових цифрових інструментів: CRM-систем (для управління взаємовідносинами з клієнтами), ERP-платформ (для оптимізації управління корпоративними ресурсами) та хмарних технологій. Ці інструменти дозволяють компаніям не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й значно підвищити конкурентоспроможність на глобальному ринку. Центральною рушійною силою цих змін є цифрова трансформація, яка передбачає глибоку та всебічну інтеграцію цифрових інструментів у всю логіку ведення підприємницької діяльності і включає: стратегічне планування, операційні процеси, аналітику на основі даних, вдосконалення маркетингу, обслуговування клієнтів та технології клієнтського сервісу. Серед ключових напрямів цифрової трансформації виділяють використання Інтернет речей (IoT), штучного інтелекту (AI), блокчейнів, аналітики даних (Big Data) та інші інноваційні технології. Основні напрями цифрової трансформації та очікуваний ефект від їх впровадження наведені в таблиці 1.

Цифрові технології змінюють не лише організаційну структуру фірм, вони впливають на бізнес-середовище, підвищують конкурентоспроможність. Так, за даними досліджень McKinsey [4], у 2023 р. понад 65 % компаній у світі активно впроваджували цифрові ініціативи, що стало основою підвищення їх конкурентоспроможності як на національному, так і світовому рівні.

Розглянемо можливості та переваги цифрових трансформацій торговельних процесів на рівні підприємства, національної та світової економіки (табл. 2).

Таблиця 1

**Напрями цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства\***

Напрямок цифрової трансформації	Приклад реалізації	Очікуваний ефект
Автоматизація процесів	Впровадження CRM/ERP, роботизовані процеси автоматизації (RPA)	Підвищення ефективності та продуктивності, зменшення витрат, оптимізація управлінських функцій, покращення точності виконання завдань
Штучний інтелект (AI)	Чат-боти, автоматичний аналіз поведінки, інтелектуальні системи	Персоналізація, підвищення точності аналітики, швидкість обслуговування, скорочення часу на виконання завдань та зниження ризику допущення помилок
Аналітика даних, великі дані (Big Data)	Power BI, Google Analytic, Інтеграція з ERP/CRM системами, побудова дашбордів та аналітичних моделей	Аналіз великих масивів інформації, прогнозування трендів, розширення клієнтського фокусу
Хмарні технології, блокчейн	Google Workspace, AWS, Azure, Web3	Гнучкість, мобільність, доступність, безпечне та економічне зберігання та обробка даних
Е-комерція та онлайн-продажі, омніканальність	Запуск інтернет-магазину, маркетплейси (Amazon, Alibaba, OLX, Etsy)	Розширення ринків, збільшення обсягів, персоналізація послуг
Віртуальна взаємодія	Zoom, Slack, Trello	Віддалена робота, збереження продуктивності, гнучкість, адаптивність, створення мережових структур

\* сформовано на основі [1–3]

Цифрова трансформація відіграє ключову роль у зниженні витрат на участь у міжнародній торгівлі, пропонуючи нові можливості для компаній будь-якого розміру, споживачів та країн на всіх рівнях розвитку. ОЕСР з питань цифрової торгівлі досліджувало вплив цифрової зв'язності та роль політики цифрової торгівлі у формуванні цих переваг. Так, в середньому, збільшення внутрішнього цифрового зв'язку на 1 % пов'язане зі збільшенням внутрішньої торгівлі на 2,1 % та збільшенням міжнародної торгівлі на 1,5 % [5].

Таблиця 2

**Можливості і переваги цифрової трансформації торговельних процесів**

Рівень	Можливості	Переваги
Підприємство	Впровадження CRM, ERP, WMS, автоматизація замовлень, електронний документообіг	Скорочення витрат, підвищення точності обліку, оперативне управління запасами, зростання прибутковості
Національна економіка	Розвиток електронної комерції, цифрові платформи для бізнесу, держпослуги онлайн	Зростання ВВП, прозорість бізнес-процесів, зменшення тіньової економіки
Світова економіка	Глобальні маркетплейси; міжнародні цифрові логістичні мережі, використання Big Data	Спрощення зовнішньої торгівлі, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності

За оцінками СОТ, вартість світового експорту послуг, що надаються в цифровому форматі, зросла в чотири рази з 2005 року, зростаючи в середньому на 8,2 % на рік, випереджаючи зростання як експорту товарів (4,8 %), так і експорту інших послуг (4,6 %) [6]. За даними досліджень ICC United Kingdom та The Commonwealth цифровізація торговельних документів може скоротити витрати на торговельні операції на 80 %, зменшити розрив у фінансуванні торгівлі на 50 %, скоротити час транскордонної обробки з 25 днів до одного дня та підвищити ефективність ММСП на 35 % [6]. У ЄС спостерігається зростання digital sales на рівні 10–12 % щорічно [2]. Згідно з даними групи компаній EVO за 2024 рік в українському сегменті e-commerce здійснено угод майже на \$4 млрд, і це приблизно на третину більше, ніж у 2023, тобто 16 % усіх своїх покупок українці здійснюють саме через Інтернеті [7]. Так як кількість онлайн-замовлень постійно зростає, та аналітики прогнозують, що до 2040 року 95 % усіх покупок у світі будуть проводити онлайн [7].

Хоча окремі засоби цифровізації можуть бути успішно застосовані для точкового підвищення ефективності окремих бізнес-процесів підприємства, вирішальне значення для досягнення дійсної ефективності та гнучкості має комплексний, інтегрований підхід до розробки системи управління бізнес-процесами в умовах цифровізації. Поєднання новітніх технологій – від автоматизованого управління запасами до інтелектуальних систем CRM – дозволяє оптимізувати всі етапи операцій компанії. Такий цілісний підхід гарантує злагоджену роботу всіх бізнес-підрозділів, починаючи від закупівель та логістики

до аналітики та збуту. У результаті, інтеграція забезпечує значне зниження операційних витрат, підвищення загальної продуктивності та, що є ключовим у роздрібній торгівлі, якості обслуговування клієнтів. Системне впровадження цифрових рішень не лише підвищує конкурентоспроможність на ринку, але й сприяє сталому розвитку компанії та її здатності швидко адаптуватися до динамічних і мінливих ринкових умов.

Кожне підприємство є унікальною системою з індивідуальною організаційною структурою та ринковим позиціонуванням. Це обумовлює існування різноманітних факторів та чинників, які по-різному впливають на окремі бізнес-процеси та діяльність компанії в цілому. Важливо розуміти, що універсальних рішень не існує: та сама технологічна зміна, яка створює значну конкурентну перевагу (можливість для однієї компанії (наприклад, через низькі операційні витрати), може стати серйозною загрозою для іншої (наприклад, через високу вартість впровадження чи необхідність перекваліфікації персоналу). Тому успіх цифровізації безпосередньо залежить від стратегічного аналізу, адаптованого під конкретні умови та ресурси підприємства.

## Література

1. Житар, М. (2025) Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. (74), URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84>
2. Реслер М., Лінтур І., & Цигак О. (2025) Цифрова трансформація підприємництва: суть, виклики, перспективи. *Сталий розвиток економіки*, № 3 (54), С. 272–277. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-54-42>
3. Семчук Ж., Іваш А., Хоростіль О., Вовк Ю., Хміль Ю., Підгірняк О., Зубрицький В. (2024) Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-моделей сучасних підприємств. *Академічні візії*. Випуск 28, С. 1–8 URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11356659>
4. McKinsey & Company. The State of Digital Transformation 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
5. Opportunities and benefits of digital trade. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/opportunities-and-benefits-of-digital-trade.html>
6. The digital revolution in trade: How tradetech is transforming global trade. URL: <https://tradetresurypayments.com/articles/the-digital-revolution-in-trade-how-tradetech-is-transforming-global-trade>
7. Дімура М. E-commerce в Україні: цифри, факти, перспективи розвитку онлайн-торгівлі. URL: <https://www.site2b.ua/ua/web-blog-ua/e-commerce-v-ukraini-cifri-fakti-perspektivi-rozvitku-onlajn-torgivli.html>

## ПОШУКОВА ОПТИМІЗАЦІЯ ТА ВЕБАНАЛІТИКА В ІНФОРМАЦІЙНОМУ БІЗНЕСІ

За жорсткої конкуренції в електронному бізнесі та стрімкого його розвитку набуває вагомості розробка стратегії інтернет-просування продукту. Зазначений процес є постійно діючим, тому чим вищою є поставлена мета, тим більше витрат (щодо автоматизації процесу, оптимізації часових та фінансових витрат) він вимагає. При цьому головним інструментом просування продукту є сайт. І чим вищою є позиція сайту в пошукових системах, тим більшою є імовірність його перегляду. З огляду на це, досить важливо здійснювати SEO-оптимізацію (Search Engine Optimization, SEO) з використанням різноманітних інструментів просування сайту для залучення цільової аудиторії. Вона охоплює коло дій, які скеровані на поліпшення видимості сайту в пошукових системах за тематичними запитами користувачів і збільшення цільового трафіку, що надходить з пошукових систем [1].

Пошукова оптимізація (SEO) еволюціонувала від набору технічних маніпуляцій до комплексного процесу, орієнтованого на якість контенту та користувацький досвід. Сучасні алгоритми Google (Core Web Vitals, E-E-A-T) вимагають, щоб SEO було невіддільною частиною загальної цифрової стратегії, а не лише технічним інструментом. Тому, для оцінки ефективності SEO важливо застосовувати вебаналітику, яка надає об'єктивні дані про поведінку користувачів, їхній шлях до конверсії та фінансовий результат [2]. Без коректної аналітики неможливо визначити, які саме SEO-зусилля приносять бізнесу прибуток.

Традиційно застосовуються біла, сіра та чорна пошукова оптимізація. Вони різняться за призначенням та методами проведення. За білої оптимізації не застосовуються заборонені методи просування, а здійснюють: розробку семантичного ядра, структури сайту, нових сторінок, оптимізацію текстів сайту. Сіра оптимізація передбачає додавання значної кількості ключових слів у текст сторінки. А за чорної оптимізації відбувається покращення позиції сайту такими способами, які не схвалюють пошукові машини за допомогою текстового спам-дексингу, редіректу, клоакінгу та свопінгу [1].

Ефективна оцінка SEO-оптимізації вимагає використання інтегрованого набору таких інструментів та метрик [1]:

1. Google Analytics 4: орієнтований на подієву модель та відстеження шляху користувача між пристроями для коректного вимірювання конверсії та цінності від органічного трафіку;

2. Google Search Console: інструмент для розуміння того, як пошукова система бачить сайт. Надає дані про індексацію, сканування, технічні помилки та про позиції, кліки та покази;

3. AWStats: може читати і аналізувати безліч типів лог-файлів з усіх основних інструментів сервера;

4. StatCounter відстежує відвідувачів, коли вони приходять, йдуть і повертаються на сайт і надає звіти в режимі реального часу;

5. Piwik забезпечує приватність і надійність збереження інформації про користувачів. Він показує звіти про відвідування сайту: географічне положення, джерела, час, технічні характеристики;

6. Kissmetrics для дослідження аудиторії допомагає залучити більше клієнтів та підвищити конверсії;

7. Woopra допоможе дізнатися більше про споживачів, відстежуючи їхню діяльність на сайті, додатку, електронній пошті тощо;

8. Clicky відстежує, кожного відвідувача та його поведінку, аналізує трафік сайту і надає кількісні дані у таблицях миттєво в режимі онлайн;

9. Crazy Egg надає інформацію про те, скільки відвідувачі гортають смуги прокручування і де вони зупиняються; де найбільше клікають і про кількість кліків на кожному елементі сторінки;

10. Linktrack звітує про кожен клік і доставку оновлення в режимі реального часу.

Таблиця 1

### Етапи оцінювання ефективності SEO\*

Етап	Критерій (KPIs)	Застосування в аналізі
Видимість (Discovery)	Позиція (Avg. Position), Покази (Impressions)	Оцінка успішності просування за ключовими словами. Зростання показує збільшення потенціалу трафіку
Залучення (Engagement)	Органічний трафік (Organic Sessions/Users), CTR (Click-Through Rate)	Оцінка ефективності SEO-заголовків та описів. Низький CTR при високій позиції вказує на проблему контенту
Користувацький досвід (UX)	Core Web Vitals (LCP, FID, CLS), Показник відмов (Bounce Rate)	Оцінка технічної швидкості, стабільності та відповідності контенту потребам користувача.
Конверсія (Result)	Коефіцієнт конверсії (Conversion Rate), Цінність органічного трафіку (Revenue/Value)	Оцінка фінансового внеску SEO. Головний показник для бізнесу

\* побудовано на основі джерела [3]

Оцінка ефективності SEO-оптимізації здійснюється впродовж певних етапів із застосуванням критеріїв ключових показників ефективності (KPIs) [3] (див. табл. 1).

Сучасний підхід до SEO-оптимізації включає технічний аудит, оптимізацію контенту, покращення швидкості сайту, створення якісного лінкбیلдингу та аналітику результатів. При цьому, системне просування дозволяє досягти стабільного зростання позицій у пошукових системах. Водночас використовуються передові стратегії, сучасні алгоритми пошуку та унікальні методи просування. Це передбачає аналіз конкурентів, створення ефективної семантичної структури сайту та впровадження інноваційних рішень для отримання максимальної віддачі від SEO. Грамотно проведена пошукова оптимізація забезпечує постійний приплив клієнтів, збільшення обсягів продажів та підвищення впізнаваності компанії.

В останні роки спостерігаються наступні тенденції щодо застосування SEO-оптимізації [4]:

1) домінування ШІ та SGE (Search Generative Experience). Це обумовлено впровадженням генеративного ШІ у пошукові системи (Google SGE). ШІ може відповідати на запити користувачів прямо в пошуковій видачі, зменшуючи кліки на зовнішні сайти. Це вимагає від SEO-спеціалістів переходу до оптимізації не лише під класичні сніпети, а й під структуровані дані (Schema Markup) та відповіді, орієнтовані на ШІ;

2) посилення ролі E-E-A-T (Expertise, Experience, Authoritativeness, Trustworthiness – Експертність, Досвід, Авторитетність, Надійність), що вимагає від брендів підтверджувати свою репутацію та кваліфікацію. При цьому, аналітика має включати відстеження згадок бренду та авторських профілів як непрямих SEO-факторів;

3) програмне SEO – являє собою процес створення сторінок, орієнтованих на ключові слова, у великих масштабах майже або повністю автоматизованим способом. При цьому, SEO-фахівці створюють сторінки у великих масштабах вже багато років, але це стало найновішим способом описати цю тенденцію;

4) інформаційний приріст – це запатентований Google спосіб присвоєння певному контенту оцінки, яка визначає, наскільки він унікальний порівняно з іншим контентом на цю тему. Найпростіший спосіб отримати інформацію – це написати про свій особистий досвід і привнести власну унікальну точку зору у свій текст.

Отже, пошукова оптимізація більше не є відокремленою технічною діяльністю; вона інтегрована в загальну бізнес-аналітику. Ефективність SEO визначається не лише зростанням трафіку, а й коректним вимірюванням конверсії та ROI (рентабельності інвестицій) за

допомогою сучасних інструментів вебаналітики, таких як GA4 та GSC. Майбутнє SEO вимагає адаптації до генеративних алгоритмів та зосередження на створенні досвіду, а не лише на ранжуванні.

### Література

1. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І. Електронний бізнес: навч. посіб. – Київ : ДУТ, 2018. – 292 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_1477\\_17408367.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_1477_17408367.pdf)
2. Moz. Rand Fishkin. The Beginner's Guide to SEO. URL: <https://surli.cc/omxfsa>
3. Google Developers. Core Web Vitals and Page Experience: Official documentation. URL: <https://surl.li/ksorpf>
4. Ahrefs Blog / Search Engine Land. Annual Industry Reports on SEO Trends. URL: <https://ahrefs.com/blog/seo-trends/>

О. А. ХАРУН, Л. А. ГРИЦИНА  
Хмельницький національний університет

### СВІТОВА ПРАКТИКА РЕГУЛЮВАННЯ КРИПТОВАЛЮТ

В умовах зростаючої ролі криптовалют як інвестиційного активу, платіжного інструменту та компонента тіншового сектору економіки, проблематика їх легалізації, оподаткування та регуляторного врегулювання набуває статусу одного з ключових пріоритетів для фінансових інституцій. Наявна диференціація національних режимів регулювання – від повної заборони до фактичної повної лібералізації – формує фрагментований інституційно-правовий простір, що ускладнює координацію та ефективну взаємодію на міжнародному рівні. У зв'язку з цим аналіз світової регуляторної практики виступає важливою передумовою для розроблення збалансованої та узгодженої моделі регулювання криптовалют.

Регулювання криптовалют стає одним із ключових викликів для світових фінансових систем, оскільки цифрові активи здобувають усе більшу популярність і впливають на економіки різних країн. Світова практика регулювання криптовалют відзначається значним різноманіттям підходів, які залежать від правового, економічного та політичного контексту кожної держави [1].

У країнах з розвинутою фінансовою системою, таких як США, країни Європейського Союзу, Японія та Південна Корея, регуляторні органи зазвичай спрямовують зусилля на інтеграцію криптовалют у

загальну фінансову інфраструктуру з метою забезпечення прозорості операцій та запобігання фінансовим злочинам. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки Комісія з цінних паперів і бірж (SEC) та Фінансова служба боротьби з фінансовими злочинами (FinCEN) встановлюють суворі вимоги щодо реєстрації та звітності для платформ обміну криптовалютами та проведення первинних публічних пропозицій токенів (ICO) [2]. Європейський Союз у рамках директиви AMLD5 зобов'язує криптобіржі і провайдерів гарантувати дотримуватися правил протидії відмиванню грошей та ідентифікувати користувачів [3].

У країнах, що лише розпочинають процес інтеграції криптовалют, таких як Україна та Індія, регуляторна база перебуває на стадії формування. Водночас спостерігається поява законодавчих ініціатив, спрямованих на легалізацію криптоактивів і встановлення правових рамок для їхнього використання [4].

Таблиця 1

**Регуляторні підходи до криптовалют у світі**

Країна	Правовий статус криптовалют	Регуляторний орган	Статус CBDC
США	Обмежене регулювання: криптовалюти не є законним платіжним засобом, але підпадають під регуляцію SEC як інвестиційні активи	SEC, FinCEN	У розробці
ЄС	Регулювання через AMLD та MiCA: визнання криптоактивів з обов'язковим KYC/AML для провайдерів	Європейська комісія, ЕБА	На етапі пілотування (кілька країн)
Японія	Законодавче визнання криптовалют як засобу платежу з ліцензуванням бірж	FSA (Financial Services Agency)	Вивчається
Китай	Повна заборона: майнінг і торгівля криптовалютами заборонені	PBoC	Реалізовано пілот e-CNY
Україна	Криптовалюти не є платіжним засобом, але регулюються як віртуальні активи	НБУ, Мінцифра	Пілотна версія e-гривні

Деякі держави обрали жорсткіший підхід до регулювання криптовалют. Так, починаючи з 2021 року, у Китаї заборонено всі операції з цифровими активами, що пояснюється прагненням забезпечити фінансову стабільність та запобігти незаконному обігу крипто-

валют [5]. Цей підхід спрямований на захист національної валюти та централізований контроль над грошовим обігом.

Особливу увагу слід приділити ініціативам щодо впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), які у багатьох країнах розглядаються як інструмент реагування на виклики, пов'язані з розвитком криптовалют. CBDC інтегрують переваги цифрових технологій із державним контролем над грошовою масою, що дозволяє зменшити ризики нелегальної фінансової діяльності та сприяє підтриманню стабільності фінансової системи [6].

У таблиці 1 наведено порівняльну характеристику найпоширеніших моделей державного регулювання криптовалют, що відображає сучасні тенденції у світовій практиці [2–6].

З таблиці видно, як різні держави підходять до питання легальності, регуляції та технологічного впровадження криптовалют:

- США застосовують інституційний підхід до регулювання криптовалют, приділяючи особливу увагу захисту інвесторів та контролю фінансових потоків;

- Євросоюз впроваджує комплексне регулювання через законодавчі акти MiCA та AMLD5, орієнтуючись на захист прав споживачів;

- Японія є прикладом держави з прозорою та прогресивною системою крипторегулювання.

- Китай демонструє протилежну модель, запроваджуючи повну заборону на вільний обіг криптоактивів.

- Україна розробляє гнучку модель регулювання, спрямовану на інтеграцію до глобального ринку цифрових активів.

Отже, світова практика регулювання криптовалют характеризується значною різноманітністю підходів – від повної заборони до гнучких схем ліцензування. Найбільш успішні моделі інтегрують технологічну відкритість із чіткими механізмами контролю та захисту прав споживачів. Міжнародні організації дедалі активніше сприяють формуванню уніфікованих стандартів, які є передумовою стабільного розвитку світової криптоекономіки. Для країн, що розвиваються, ключовим є не просте запозичення існуючих моделей, а їх адаптація до специфіки національних фінансових, правових і технологічних умов.

## Література

1. Сенік О. І. Фінансово-правове регулювання криптовалют. *Інтелект XXI*. 2020. № 5. С. 61–65. URL: [https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020\\_5/13.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_5/13.pdf?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 20.11.2025).

2. Цимбалюк А. І. Моделі правового регулювання криптовалюг у США: перспективи адаптації в Україні // *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Вип. № 04. Ч. 2. С. 391–397. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2025/08/66-1.pdf> (дата звернення: 21.11.2025).

3. European Commission. Fifth Anti-Money Laundering Directive (AMLD5). Brussels. 2024. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 20.11.2025).

4. Національний банк України (НБУ). Концепція е-гривні: основні сценарії впровадження цифрової валюти центрального банку в Україні. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 21.11.2025).

5. People's Bank of China (PBoC). Cryptocurrency Regulations and Bans. URL: <http://www.pbc.gov.cn>. (дата звернення: 20.11.2025).

6. Bank for International Settlements (BIS). Central Bank Digital Currencies: Foundational Principles and Core Features. Basel. 2023. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення: 20.11.2025).

А. В. БЕРДИЧЕВСЬКИЙ, А. В. ГОНЧАР  
Хмельницький національний університет

## **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Вітчизняні підприємницькі структури сьогодні працюють в умовах одночасної дії воєнних ризиків, дефіциту ресурсів і високої конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках. За таких умов цифрова трансформація переходить із «підтримувальної функції» до категорії інструментів для виживання та адаптації: підприємства прагнуть скорочувати виробничі цикли, підвищувати прозорість ланцюга постачання, прискорювати виконання замовлень, налагоджувати дистанційні продажі та цифрові комунікації з клієнтами й партнерами. Крім того, наукові дослідження підкреслюють, що в галузі легкої промисловості зберігаються цифрові прогалини у виробничому управлінні та логістиці, а ключовими «точками росту» стають впровадження CRM-систем, B2B-платформ і цифрових інструментів планування та контролю бізнес-процесів.

Метою дослідження стало визначення ключових особливостей цифрової трансформації підприємницьких структур легкої промисловості України та конкретизація управлінських пріоритетів її реалізації в господарській діяльності.

Для багатьох підприємницьких структур галузі легкої промисловості цифрова трансформація починається з каналів продажу: розробка власних сайтів, інтернет-магазини, маркетплейси, використання соцмереж та месенджерів як каналів приймання замовлень і підтримки клієнтів. Цей напрям створює потребу в інтеграції продажів із складом і виробництвом, інакше виникає «цифровий фасад» без керованості виконання замовлень. Загальна логіка «цифрових платформ і інструментів» як засобу оптимізації роботи підприємств легкої промисловості обґрунтовується в сучасних публікаціях [1–4], де підкреслено вплив інтегрованих систем і платформ на конкурентоспроможність.

Разом з тим, галузева специфіка діяльності підприємств легкої промисловості (короткі серії, часті зміни асортименту, залежність від матеріалів і фурнітури) потребує обґрунтування інструментів оперативного планування та контролю: цифрового диспетчерування, відстеження виконання операцій, обліку витрат і браку. Важливою передумовою є оцінка цифрової зрілості підприємства як стартова точка плану трансформації; у дослідженнях щодо швейних підприємств, необхідності методичного вибору підходів до вимірювання «цифрової зрілості» для визначення прогалів і пріоритетів змін.

В умовах логістичної нестабільності та коливань постачання цифрові рішення для управління запасами, закупівлями й виробничими планами підвищують керованість і зменшують ризик зупинок. Результати проведених досліджень підтверджують потребу інтеграції CRM-систем та B2B-платформ для усунення «цифрових розривів» між підрозділами і партнерами, для оптимізації зав'язків з усіма стейкхолдерами. З іншого боку, оцифрування операцій формує базу даних для аналітики: прогнозування попиту, оптимізації партій виробництва, контролю собівартості, оцінювання продуктивності виробничих дільниць. На практиці це сприяє швидкій реакції на запити клієнтів і точнішому управлінню маржинальністю та підвищенням результативності і фінансової стійкості підприємницьких структур.

Хоча повномасштабна роботизація для малих і середніх бізнес-структур є складною через капіталомісткість, навіть часткові рішення (цифрові датчики, маркування, віддалений моніторинг, цифрові регламенти) підтримують контроль якості й дисципліну виконання. Загальні підходи Індустрії 4.0 для української промисловості та контекст цифрової готовності описані у вітчизняних дослідженнях, що дозволяє застосовувати ці рамки і до легкої промисловості як сегменту переробної індустрії.

Робимо висновок, що цифрова трансформація підприємницьких структур легкої промисловості в сучасних умовах має прикладний і адаптивний характер: починається з каналів збуту й комунікацій та

поступово переходить до інтеграції управління виробництвом і ланцюгом постачання і далі – до стратегічних обґрунтувань вектору розвитку бізнесу.

### Література

1. Шпак Н. (та ін.). Цифрові платформи та інструменти для оптимізації роботи українських підприємств легкої промисловості. 2025.
2. Дякова А. Вибір методики оцінки цифрової зрілості швейних підприємств. 2025.
3. Хандій О. О., Архипов П. О. Цифровізація легкої промисловості України: виклики, досягнення та перспективи в контексті глобальних трансформацій // *Вісник економічної науки України*. 2025. № 1 (48). С. 177–182.
4. Лісова Р. М. Індустрія 4.0 та цифрова готовність українських промислових підприємств. 2021.

А. О. ДОЛОБАНЬКО

Хмельницький національний університет

### **ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ**

За сучасних умов ведення бізнесу, цифровізація підприємницької діяльності в Україні набуває системного характеру: змінюються канали продажів, фінансові розрахунки, управлінські процеси та вимоги до компетентностей і професійних спроможностей персоналу. З одного боку, цифрові технології створюють можливості для підвищення продуктивності та стійкості бізнесу; з іншого – посилюють кіберризики, кадровий дефіцит цифрових навичок і нерівномірність цифрової інфраструктури між регіонами. На макрорівні позитивну динаміку цифрового середовища підтверджують результати державного моніторингу: середній показник Індексу цифрової трансформації регіонів та громад за II квартал 2025 року зріс до 38/100 [1]. Водночас трансформація споживчої та ділової поведінки проявляється у зростанні безготівкових операцій: за 9 місяців 2025 р. частка безготівкових операцій за сумою становила 65,4 %, а за кількістю – 95,4 % [2].

Узагальнюючи результати проведених досліджень виділимо сучасні тренди цифровізації українського бізнесу (фактичні маркери):

– зростання цифрових фінансових практик. Домінування безготівкових операцій (приріст 95 % за кількістю) означає «нормаліза-

цію» цифрових платежів, що змінює фінансові та облікові процеси бізнес-структур, посилює роль роботи онлайн-кабінетів, інтегрованих платіжних сервісів [2];

– інституційне посилення цифрової трансформації в регіонах. Індекс цифрової трансформації регіонів та громад показує прогрес цифрових сервісів і управлінських практик у публічному секторі, що опосередковано формує середовище для цифровізації бізнесу (інфраструктура, навички, документообіг) [1];

– розширення оцінки та вимірюваності цифровізації діяльності підприємницьких структур. Так, Держстат забезпечує статистичні інструменти оцінювання використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах (інтернет-доступ, е-торгівля, використання програмного забезпечення, хмарних сервісів тощо), що створює підґрунтя для порівняльного аналізу цифрової зрілості [3; 4].

Крім того, необхідно звернути увагу на процесну особливість підприємницької діяльності, а саме, цифровізація в сучасних умовах ведення бізнесу є основою перебудови бізнес-процесів. Вона проявляється не лише у впровадженні IT-інструментів, але і в переналаштуванні процесів: продажів, взаємодії з клієнтом, логістики, управління запасами, фінансів, документообігу. На прикладі малого бізнесу можемо зробити висновок цифровізація часто розпочинається з «прикладних» рішень – управління залишками, інтернет-торгівлі, онлайн-оплати, автоматизації складу – що дозволяє швидко отримати ефект, але створює потребу у подальших «кроках» і наступних рішеннях – у стандартизації даних і кіберзахисті.

За умов трансформації ринкових умов ведення бізнесу, українські підприємства активніше переходять до омніканальності (соцмережі, маркетплейси, сайти, месенджери), що підсилює потребу в цифровому маркетингу, аналітиці клієнтської поведінки та швидкому сервісі. У воєнних умовах цифрові канали стали фактором виживання і підтримання діяльності, оскільки дозволяють швидше адаптуватися до порушень ланцюгів постачання та зміни попиту.

Дослідження українських авторів підкреслюють, що цифрова трансформація управління передбачає зміну управлінської логіки (швидкість рішень, прозорість процесів, стратегія управління та прийняття рішень, яка ґрунтується на аналізі реальних даних, цифр та метрик, а не на інтуїції, особистому досвіді чи припущеннях) та корпоративної культури. Водночас цифровізація посилює значення управління персоналом: трансформаційні зміни в системі управління персоналом (цифрові HR-процеси, навчання, адаптація) мають розглядатись як необхідна умова ефективності підприємницьких структур.

## Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II кв. 2025 р. <https://the/digital.gov.ua/news/technologies/indeks-tsifrovizatsii-regioniv-ta-gromad-ukraini-dani-za-ii-kvartal-2025-roku>
2. Національний банк України. Українці значно активніше користуються безготівковими картковими розрахунками: результати за дев'ять місяців 2025 р. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/ukrayintsi-znachno-aktivnishe-koristuyutsya-bezgotivkovimi>
3. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. <https://data.gov.ua/dataset/groups/>
4. Державна служба статистики України. Набір даних: <https://data.gov.ua/dataset/groups/910390ed-07ac-4b5e-8cbf-b8b9ee7a439a>

М. І. ПРОСКУРІВСЬКИЙ  
Хмельницький національний університет

## ТЕНДЕНЦІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна змінила засади інвестиційної політики та інвестиційну поведінку українських бізнес-структур: капіталовкладення дедалі частіше спрямовуються на підтримання стійкості бізнесу та безперервності діяльності, на енерго- та кіберстійкість, релокацію, або диверсифікацію постачання. З другого боку – скорочуються горизонти управлінських рішень та планування. Разом з тим, попри високі ризики, інвестиційна активність підприємницьких структур зберігається, що підтверджують статистичні дані. Зокрема, інформація про капітальні інвестиції та дані про потоки прямих іноземних інвестицій. За даними Держстату, обсяг капітальних інвестицій у 2024 році становив 534 417 067 тис. грн (за підсумками січня–грудня 2024). Одночасно, Національний банк України вказує, що чистий приріст прямих іноземних інвестицій в Україну за 2024 р. становив ~0,9 млрд дол. США. Значна частина з них, пов'язана з реорганізацією боргу у статутний капітал, що є характерним для періоду високої невизначеності.

Виділяємо такі ключові тенденції інвестиційної активності українських бізнес-структур в сучасних умовах ведення бізнесу:

1. Зміщення інвестиційних пріоритетів у бік стійкості та забезпечення умов для збереження бізнесу – «виживання». У воєнних умовах інвестиції частіше спрямовані на: енергетичну автономність

(генерація та накопичення), фізичну безпеку, кібербезпеку, відновлення і ремонт активів, забезпечення логістичних альтернатив, а також цифровізацію операцій. Ці напрями узгоджуються з підходом до підтримки промисловості та підприємництва як елементу економічної витривалості, який системно аналізується в матеріалах національного інституту стратегічних досліджень щодо інструментів підтримки бізнесу у 2025 р. [1];

2. Скорочення горизонту планування та перевага короткострокових проєктів. Для бізнесу характерне прагнення до швидкої окупності та гнучкості інвестиційних рішень. У фаховій літературі [2; 3] підкреслюється, що пріоритет короткострокових інвестиційних проєктів є типовою характеристикою інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану через високий рівень невизначеності;

3. Ризикова структура та зростання «технічних» компонентів припливу прямих іноземних інвестицій. Структура прямих іноземних інвестицій у період війни часто відображає не стільки класичне «створення з нуля»-інвестування, скільки фінансові трансформації та підтримку дочірніх компаній.

4. Поступове відновлення очікувань бізнесу щодо інвестування, однак, за умови помірної інвестиційної активності. Дослідження стану бізнес-середовища [4; 5], дозволяють зробити оптимістичні висновки: зокрема, за результатами дослідження Європейської Бізнес Асоціації, у 2025 р. 72 % компаній планували інвестувати в Україну у 2026 р., а індекс інвестиційної привабливості зріс до 2,70/5 (після 2,49/5 у 2024р.). Це вказує на наявність «інвестиційного ядра» компаній, готових інвестувати попри ризики. Крім того, необхідно звернути увагу на посилення ролі державних та міжнародних платформ і політик для стимулювання інвестиційних проєктів відновлення.

Інвестиційна активність дедалі більше прив'язується до інструментів відновлення та координаційних майданчиків (конференції, платформи проєктів, партнерства з МФО).

Отже, інвестиційна активність українських бізнес-структур у роки військової агресії росії на території України зберігається, але має адаптаційний характер і фокусується на стійкості, безпеці та безперервності операцій. Крім того, для бізнесу стає типовим скорочення горизонту інвестування та пріоритизація короткострокових проєктів як реакція на невизначеність. Разом з тим, прямі іноземні інвестиції у воєнний період мають ризиково-специфічну структуру, де значну роль відіграють фінансові трансформації (зокрема реорганізація боргу в капітал), що вимагає коректного трактування індикаторів інвестиційної активності при обґрунтуванні управлінських рішень щодо розвитку бізнесу.

## Література

1. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції у 2024 році. <https://kh.ukrstat.gov.ua/>
2. Національний банк України. Оцінка обсягів прямих іноземних інвестицій... (аналітичний матеріал щодо ПІІ та round-tripping): <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external>.
3. Національний інститут стратегічних досліджень (НІСД). Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час. 2025 рік: підсумки. <https://niss.gov.ua/news/>
4. НІСД. Заходи підтримки промисловості в умовах повномасштабної війни. <https://niss.gov.ua/>
5. Європейська Бізнес Асоціація. Індекс інвестиційної привабливості України (2024–2025); частка компаній, що планують інвестувати. <https://eba.com.ua/zvit-cms-shhodo-m-a-rynku-v-krayinah-yevropy-eko-nomika-yakyh-rozvyvayetsya-2025-2026>

А. В. БИТИЙ, Л. О. ЧАЙКОВСЬКИЙ  
Хмельницький національний університет

### **ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО СТРУКТУРНИХ ЗМІН В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

Повоєнне відновлення України вимагає не просто реконструкції та відновлення зруйнованих основних фондів, але – повної структурної трансформації економіки. Ключовим викликом для бізнес-структур є адаптація до нових умов: зміна логістичних шляхів, дефіциту кваліфікованої робочої сили, трансформації бізнес-процесів та інтеграції в європейські ринки. Інноваційні механізми адаптації стають єдиним способом забезпечення життєздатності підприємств.

Дослідження адаптації бізнесу до кризових умов має глибоке коріння і міститься в працях закордонних та українських вчених [1–4]. Так, сучасний науковий дискурс змістився від теоретичного обговорення «можливостей» до аналізу конкретних втрат та інструментів виживання.

Структурні зміни в умовах повоєнного відновлення мають передбачати характер «швидкої еволюції», де традиційні галузі змушені або трансформуватися, або змушені будуть поступитися місцем новим технологічним секторам.

Традиційні галузі економіки України зазнають суттєвих змін і трансформацій. Формуються нові пріоритети. Війна спричинила деіндустріалізацію східних регіонів країни, що історично базувалися на важкій промисловості. Це створює підґрунтя для неоіндустріалізації на нових засадах. Ключового значення набувають напрями:

1) відхід від сировинної моделі. Так, замість експорту зерна та руди, акцент у розвитку промисловості зміщується на глибоку переробку. Це створює потребу в інноваційних бізнес-структурах, здатних керувати складними технологічними ланцюгами;

2) стратегізація розвитку військово-оборонних галузей. Оборонна промисловість стає центром інновацій, які згодом масштабуються та продовжують розвиток у цивільних секторах (зв'язок, логістика, медицина);

3) демографічна криза та трансформація ринку праці, оскільки одним з найскладніших викликів є втрата людського капіталу. Структурні зміни у формуванні трудових ресурсів виявляються у дефіциті кваліфікованих кадрів, зміні гендерного балансу, актуалізується потреба у перекваліфікації працівників і швидкій та якісній підготовці нових категорій;

4) регіональна реконфігурація, оскільки економічний центр ведення бізнесу змістився на Захід та Центр України. Це призвело до: релокаційного буму і перенавантаження існуючої інфраструктури. Актуалізується необхідність швидкої розбудови логістичних хабів на кордонах з ЄС, що стимулює розвиток інтелектуальних транспортних систем.

Незважаючи на катастрофічні руйнування, структурні зміни, з другого боку, відкривають можливості для технологічного стрибка та інтенсивного відновлення. Повоєнна відбудова дозволяє будувати заводи за найвищими екологічними стандартами ЄС, що зробить українську продукцію конкурентною на європейському ринку (уникнення вуглецевого податку). Крім того, Україна вже має високий рівень діджиталізації державних послуг, що є базою для повної цифровізації B2B та B2G взаємодії. При цьому, ключовим ризиком є консервація старих корупційних схем у процесі розподілу коштів на відбудову. Тому інноваційним механізмом адаптації має стати впровадження прозорих цифрових систем моніторингу (на кшталт Dream або Prozorro), інтегрованих у структуру кожного підприємства.

Саме тому, дослідження окресленої проблематики є актуальним і потребує продовження у напрямку обґрунтування інноваційних механізмів адаптації бізнес-структур до повоєнних структурних змін. Резюмуючи відзначимо, такі узагальнення. В умовах територіальної нестабільності та руйнування фізичних активів, цифрові інструменти

(хмарні технології, AI-асистенти, цифрові двійники) перестають бути конкурентною перевагою і стають базовою умовою виживання бізнесу. Головним бар'єром відбудови у 2025–2026 роках є не брак фінансування, а дефіцит кваліфікованого людського капіталу. Інноваційні механізми адаптації повинні включати системи швидкої перепідготовки, програми психологічної підтримки та цифрові платформи для дистанційного залучення українських мігрантів.

Отже, ефективна адаптація підприємницьких структур до нових умов ведення бізнесу можлива лише за умови функціонування прозорих цифрових інструментів їх взаємодії з державою, розбудови мережі інноваційних хабів, вживання заходів, що мінімізують корупційні ризики та сприяють виходу на ринки ЄС.

### Література

1. Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic Capabilities and (Exogenous) Trans-disciplinary Influences. *Strategic Management Journal*, 35 (3). <https://www.scribd.com/document/680870990/Teece-2014-JIBS-ADynamicCapabilities-basedEntr>
2. The Institute for State Effectiveness (2024). *Human Capital and Ukraine's Reconstruction*. Washington, DC. <https://effectivestates.org/publication/rebuilding-ukraines-human-capital/>
3. Kyiv School of Economics (2025). *Ukraine Human Capital Chartbook 2025*. Available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>
4. World Bank (2025). *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents/eports/documentdetail/099021324115085807>
5. Амоша, О. І. (2021). Механізм формування та управління розвитком бізнес-інтегрованих структур у східних регіонах України. *Економічний вісник Донбасу*, № 3 (65), С. 4–23.
6. Геєць В. М., Близнюк В. В., Никифорок О. І. Актуальні аспекти політики соціальної якості в постконфліктній економіці України. *Економіка України*. 2022. № 6. С. 03–22. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.06.003> .
7. Залознова, Ю., & Азьмук, Н. (2022). Людський капітал України в умовах війни: втрати та здобутки. *Економіка та суспільство*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-59>
8. НІСД (2025). *Цифрова трансформація економіки України. Березень 2025 року*. Експертний коментар. <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-berezen-2025-roku>

## Зміст

---

### Секція 1

#### Національна економіка: виклики в умовах війни та післявоєнної відбудови

<b>Запухляк І. Б., Маланюк Н. І.</b> Порівняння дизайну освітнього процесу з позиції інтернаціоналізації за різних умов функціонування закладів вищої освіти .....	3
<b>Рудий А. М., Дrajниця С. А., Руда Т. В.</b> Превентивна реструктуризація: сутність та значення в контексті провадження справи про банкрутство .....	6
<b>Савченко К. В.</b> Розвиток фармацевтичного підприємства в умовах регуляторних змін та реформування галузі .....	8
<b>Сороковський А. І., Танасієнко Н. П.</b> Національна економіка: виклики в умовах війни та повоєнної відбудови .....	11
<b>Чайковська І. І., Поперечний Б. А.</b> Економіка майбутнього: роль цифровізації, штучного інтелекту та інновацій .....	14

### Секція 2

#### Роль інтелектуального капіталу та штучного інтелекту в становленні та розвитку інноваційно-інвестиційних бізнес-структур

<b>Meidutė V., Lundberg J., Harvat O.</b> Social responsibility in the aspect of sustainable development using the example of UAB BTL Group .....	17
<b>Telnov A. S.</b> The role of intellectual capital in the conditions of digitalization.....	20
<b>Бушовська Л. Б., Антончик Д. Р.</b> Інвестиції в енергетику нового покоління .....	22
<b>Гончар О. І., Белякова Н. М., Фанда Д. А.</b> Підходи до управління мотивацією персоналу в умовах війни та емоційного вигорання.....	23
<b>Даниленко О. А., Власенко Т. О.</b> Підвищення ефективності наймання персоналу за допомогою штучного інтелекту та прогнозної HR-аналітики .....	27
<b>Дрімач С. М., Федоришина Л. М.</b> Напрями покращення соціально-психологічного клімату закладу охорони здоров'я .....	30

<b>Краснопортко Ю. О., Федоришина Л. М.</b> Удосконалення процесу управління гендерною рівністю в закладі охорони здоров'я .....	33
<b>Лісовський І. В., Ядуха С. Й.</b> Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств .....	35
<b>Машгалер І. Р., Федоришина Л. М.</b> Оптимізація мотиваційного профілю як шлях до підвищення продуктивності персоналу .....	38
<b>Мельников С. В.</b> AI-рішення як інструмент посилення інноваційного потенціалу та інвестиційної привабливості підприємств морського бізнесу .....	41
<b>Проскурович О. В.</b> Сучасні тенденції розвитку електронного бізнесу за умов діджиталізації.....	44
<b>Цимбалістий Ю. В.</b> Феномен штучного інтелекту у сфері подієвого менеджменту.....	47

### **Секція 3**

#### **Підприємництво та торгівля: проблемні аспекти та сучасні тенденції розвитку в умовах діджиталізації**

<b>Апайдин М.-М., Любохинець Л. С.</b> Оцінювання ділової активності та конкурентних позицій компанії в сучасних умовах .....	51
<b>Благовісний В. Е., Гарват О. А.</b> Особливості ресурсного забезпечення діяльності підприємств залізобетонних виробів .....	55
<b>Богатчик Л. А., Кучер Н. В.</b> Регламентация облікових процедур як інструмент зниження комплаєнс-ризиків з податку на прибуток на вітчизняних підприємствах .....	59
<b>Богатчик Л. А., Хариш Н. С.</b> Облікові аспекти організації розрахункових операцій в умовах реалізації дистанційних форм торгівлі .....	62
<b>Герасимчук В. В.</b> Технологія крос-маркетингу як чинник конкурентоспроможності підприємства за умов діджиталізації .....	65
<b>Головач Т. В., Мамотюк А. А.</b> Застосування діджиталізації на підприємствах виробничих галузей для забезпечення їх стійкого фінансового стану .....	67
<b>Гончар О. І., Дrajниця С. А., Корчинський І. М.</b> Методи оцінки ефективності маркетингових інструментів комерційної діяльності підприємства .....	70

<b>Дражниця С. А., Лихогод О. Г., Балабан М. Ю.</b> Чинники конкурентоспроможності підприємства в умовах сталого розвитку .....	73
<b>Зайченко К. Д.</b> Інструментальні засоби бізнес-аналітики в управлінні підприємством .....	76
<b>Замула А. О.</b> Стратегія розвитку підприємства в умовах глобальної конкуренції: партнерства, альянси та злиття .....	79
<b>Коваль А. В., Гарват О. А.</b> Теоретичні аспекти управління виробничо-господарською діяльністю підприємства .....	81
<b>Коваль В. В., Несторишен І. В.</b> Аналіз діяльності суб'єктів підприємницької діяльності сфери туризму в Україні .....	85
<b>Кулеша Я. О., Любохинець Л. С., Яремчук Т. В.</b> Оцінка економічних, екологічних та соціальних результатів діяльності підприємства у контексті сталого розвитку .....	88
<b>Лісовський І. В., Заболотна С. О.</b> Теоретичні основи планування переробки та реалізації продукції .....	90
<b>Лопатовський В. Г., Галицький С. П.,</b> Трансформація звітності з ПДФО в умовах євроінтеграції: досвід країн ЄС та українська практика .....	94
<b>Мороз С. В., Кокойко Ю. М.</b> Напрями підвищення економічної стійкості бізнесу .....	97
<b>Назарчук Т. В., Буценко С. Л.</b> Особливості формування організаційно-управлінського механізму розвитку суб'єктів підприємницької діяльності .....	100
<b>Поплавська О. В., Біла М. М.</b> Сучасні тенденції розвитку ринку молочної продукції за умов дотримання стандартів якості .....	103
<b>Родін А. В., Кравчик Ю. В.</b> Роль функціональних стратегій у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств будівельної індустрії .....	109

#### Секція 4

### Проблеми управління логістичною діяльністю організаційних структур

<b>Бушовська Л. Б.</b> Розвиток логістичної діяльності в контексті реалізації транспортної стратегії України та вибору вектора євроінтеграції .....	112
---	-----

<b>Гурбанли С.</b> Особливості конкуренції морських портів у виробничо-транспортних системах ..	117
<b>Кулацький В. В.</b> Маркетингові метрики та оцінки якості цифрових платформ в логістичному бізнесі .....	119
<b>Любохинець Л. С., Танасієнко В. П.</b> Логістична система України під час війни: виклики та шляхи відновлення ..	122
<b>Овод Л. В., Сідлецький В. В.</b> Вплив внутрішніх факторів на формування та розмір логістичних витрат підприємства .....	125
<b>Руда Т. В., Мельник О. Б.</b> Логістична система підприємства: сутність та основні підходи до формування .	128
<b>Чекан О. І., Черниш О. В.</b> Вплив маркетингу інновацій на ефективність логістичної діяльності організаційних структур B2B-сегменту.....	130

## Секція 5

### Демократичні основи розвитку громадянського суспільства

<b>Воловник Я. О., Гарбузюк О. О.</b> Вплив війни на громадянське суспільство України .....	133
<b>Кримчак Л. А., Анікін А. А.</b> Управління комунікативною взаємодією в системі державного управління ....	135

## Секція 6

### Інноваційна парадигма повоєнної відбудови та розвитку економіки України

<b>Барабаш О. В., Руда Т. В.</b> Основні аспекти створення логістичних хабів.....	139
<b>Врублевський І. М., Танасієнко Н. П., Урізченко В. В.</b> Інвестиційні пріоритети України у воєнний та післявоєнний періоди .....	141
<b>Гоблик В. В.</b> Управління інноваційним потенціалом підприємств в умовах євроінтеграції ..	145
<b>Нассер Ш. Г.</b> Пріоритетні стратегії інноваційного розвитку промислових підприємств у повоєнний період .....	147
<b>Птащенко Л. В.</b> Інноваційна трансформація аграрних підприємств .....	150
<b>Танасієнко Н. П., Семенюк К. Д., П'ятничка В. В.</b> Інноваційна парадигма повоєнної відбудови та розвитку економіки України ..	155

## Секція 7

### Бізнес-моделі підприємництва в умовах діджиталізації

<b>Бахарев О. А.</b> Переваги та недоліки створення центрів фінансової відповідальності у транспортно-експедиторських компаніях .....	160
<b>Лабін А. О.</b> Системна оптимізація підприємницької діяльності та інноваційного розвитку морського холдингу .....	163
<b>Назарчук Т. В., Бакай А. А.</b> Управління підприємницькими структурами на засадах процесно-цільового підходу .....	165
<b>Назарчук Т. В., Ковальчук В. Л.</b> Роль брендингу у системі стратегічного управління підприємством .....	168
<b>Ткаченко В. А.</b> Трансформація бізнес-моделей підприємства в умовах цифровізації та воєнного стану .....	171
<b>Холоденко А. М., Гусак В. О.</b> Виробничо-транспортні системи як узагальнення логістичних .....	173

## Секція 8

### Стратегізація управління підприємницьким потенціалом: євроінтеграційний вектор

<b>Krasovskyi O. O., Stadnyk V. V.</b> Competition concepts in opening up market opportunities of small enterprises....	176
<b>Гоблик В. В.</b> Чинники формування інноваційного потенціалу підприємств в умовах конкурентної архітектури економічного простору .....	179
<b>Косіюк О. М.</b> Потенціал інтеграційних структур у розвитку української економіки через призму міжсуб'єктної взаємодії: роль підприємств, закладів освіти, громадського сектору та держави .....	182
<b>Михайловський О. М., Федоришина Л. М.</b> Прокрастинація як перешкода ефективному самоменеджменту .....	185
<b>Музиченко О. Є., Сокирник І. В.</b> Управління стратегічним розвитком організації в умовах цифрової трансформації..	188
<b>Павлусенко В. О.</b> Лідерство та партнерство як чинники підвищення фінансової стійкості підприємства .....	190
<b>Сачинська Л. В., Резнік К. А.</b> Особливості стратегічного управління підприємством .....	193

## Секція 9

### Зовнішньоекономічна діяльність у контексті сталого розвитку

**Грицина Л. А., Харун О. А.**

Перспективи розвитку зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах національних та глобальних викликів .... 196

**Ляшок А. П.**

Інституційне забезпечення розвитку зовнішньоторговельної діяльності..... 201

**Руда Т. В.**

Сучасні підходи до оцінювання ефективності діяльності державної митної служби України ..... 205

**Тюріна Н. М., Петяк А.**

Управління зовнішньоекономічною діяльністю соціально-економічних систем ...207

## Секція 10

### Економічні аспекти безпеки підприємств

**Алексієнко О. І.**

Дослідження особливостей діяльності підприємств будівельної галузі в умовах кризи ..... 211

**Бакай В. Й.**

Забезпечення сталого розвитку підприємства як інструмент зміцнення економічної безпеки ..... 214

**Баксалова О. М.**

Вплив системи управління персоналом на формування економічної безпеки підприємства..... 217

**Боса І. Ю.**

Удосконалення системи економічної безпеки у логістичній діяльності промислових підприємств ..... 220

**Варениця Д. Ю.**

Кібербезпека як складова економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану ..... 223

**Вінкевич О. О.**

Еволюція складових економічної безпеки підприємницької діяльності .....226

**Габай В. І., Карвацка Н. С.**

Інтеграція принципів циркулярної економіки в управлінні економічною безпекою підприємства ..... 230

**Гайовий А. Є.**

Ризики і безпека підприємства при здійсненні операцій злиття та поглинання ..... 233

**Гарбузюк В. В.**

Інформаційна асиметрія у безпекоорієнтованому управлінні лікарнями..... 236

<b>Гарбузюк О. О.</b> Лідерство у трактуванні основних теорій .....	238
<b>Закусило В. В.</b> Ідентифікація груп ризиків маркетингової діяльності підприємств будівельної галузі .....	241
<b>Захарчук Н. М.</b> Деталізація структури та змісту складових системи економічної безпеки підприємства .....	243
<b>Корбут С. А.</b> Моделювання реакції менеджменту будівельних підприємств на виклики сьогодення .....	246
<b>Кривдик М. О.</b> Проктування безпечних ланцюгів поставок ресурсів підприємницьких структур з використанням методів економіко-математичного моделювання.....	249
<b>Кримчак Л. А., Кримчак О. А.</b> Роль інноваційного підходу у формуванні ресурсного потенціалу підприємства з позиції економічної безпеки .....	253
<b>Лутюк В. І.</b> Комплексне сполучення мотивації персоналу та забезпечення діяльності підприємства .....	256
<b>Матюх С. А.</b> Диференціація стратегій забезпечення економічної безпеки підприємства...	260
<b>Самборська О. Ю.</b> Методологія побудови гносеологічних засад управління бізнес-процесами у забезпеченні економічної безпеки підприємства .....	262
<b>Сніщенко Р.</b> Безпечкові аспекти управління проєктами в сучасних умовах .....	264

## **Секція 11**

### **Торговельний бізнес і сфера послуг в умовах війни: загрози та можливості**

<b>Savchenko O., Slobodianiuk I.</b> The role of crm in forming customer loyalty: a synergistic approach with NPS ..	268
<b>Вальчук В. В., Сачинська Л. В.</b> Проблеми розвитку електронної комерції в Україні за сучасних умов (на прикладі ДП ПРАТ «Оболонь» «Красилівське») .....	271
<b>Гончар О. І., Мороз С. В., Кусік В. В.</b> Шляхи вдосконалення комерційної діяльності торговельного підприємства ..	275

<b>Грабовська І. В.</b> Динамічне ціноутворення в роздрібній торгівлі України в умовах нестабільності: інструменти збереження маржинальності .....	278
<b>Загородній Н. М., Атаманюк Р. Ф.</b> Адаптивність управління персоналом у сфері рітейлу в умовах воєнних загроз ....	282
<b>Ларіонова К. Л.</b> Проблеми фінансування аграрного бізнесу та досягненні цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану .....	284
<b>Ольховий Б. І., Атаманюк Р. Ф.</b> Трансформація управління персоналом у готельному бізнесі в умовах воєнного стану .....	287
<b>Решміділова С. Л.</b> Особливості функціонування ринку послуг в сучасних умовах .....	289
<b>Стеценко С. В.</b> HR-системи у FMCG-дистрибуції в умовах війни та роль у післявоєнній відбудові .....	292
<b>Танасієнко Н. П., Сиротенко Д. А., Velings M.</b> Торговельний сектор України в умовах війни: загрози та наслідки .....	295
<b>Шарко В. В., Гавенко М. С.</b> Категорійний менеджмент: ключовий компонент стратегічного розвитку підприємств торгівлі .....	299

## Секція 12

### Цифрові трансформації в економіці та управлінні

<b>Kutsyk V. P, Dushenko O. A.</b> AI-enabled investment flow transformation and its impact on economic resilience under existential risks .....	301
<b>Диха М. В., Будріна Д. О.</b> Тенденційний аналіз вартості основних криптовалют.....	306
<b>Іванов О. А.</b> Конкурентна стратегія підприємства в сучасних умовах .....	309
<b>Любохинець Л. С., Зоболотна С. О.</b> Цифрова трансформація виробничої логістики підприємств агропромислового комплексу України .....	312
<b>Мартинюк І. С.</b> Сучасні особливості управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифровізації.....	315
<b>Медведєв В. В.</b> Роботизована автоматизація процесів як інструмент підвищення ефективності малого бізнесу в умовах цифрової трансформації .....	318

<b>Ошовський А. С.</b> Використання цифрових технологій у забезпеченні гнучкого управління ....	320
<b>Поплавська О. В., Грабченко Я. В.</b> Роль цифрових технологій у трансформації бізнес-процесів компанії в сучасних умовах .....	322
<b>Проскурівич О. В., Вальков О. Б.</b> Пошукова оптимізація та вебаналітика в інформаційному бізнесі .....	327
<b>Харун О. А., Грицина Л. А.</b> Світова практика регулювання криптовалют.....	330
<b>Бердичевський А. В., Гончар А. В.</b> Особливості цифрової трансформації підприємницьких структур легкої промисловості в сучасних умовах .....	333
<b>Долобанько А. О.</b> Особливості цифровізації підприємницької діяльності українських підприємств ..	335
<b>Проскурівський М. І.</b> Тенденції інвестиційної активності українських бізнес-структур в умовах війни ..	337
<b>Битий А. В., Чайковський Л. О.</b> Інноваційні механізми адаптації бізнесу до структурних змін в економіці України у повоєнний період .....	339

Наукове видання

**Підприємництво та стратегічні напрями  
розвитку бізнес-процесів  
в умовах глобальних викликів**

Збірник матеріалів V Міжнародного  
науково-практичного економічного форуму  
04–05 грудня 2025 р. (м. Хмельницький)

Відповідальний за випуск: *Любохинець Л. С.*

Випусковий редактор: *Яремчук В. С.*

Технічне редагування, коректування і верстка: *Чопенко О. В.*

Оформлення обкладинки: *Басалюк А. М., Басалюк Л. Р.*

Підписано до друку 15.01.2026. Формат 60×84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.

Друк різнографією. Ум. друк. арк. – 20,53. Обл.-вид. арк. – 19,30.

Наклад 50. Зам. № 5/26

---

Віддруковано в редакційно-видавничому відділі ХНУ.

29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.

Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.