МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ, УПРАВЛІННЯ І БІЗНЕСУ
ІМ. Г.Е. ВЕЙНШТЕЙНА



МАТЕРІАЛИ

XIV МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

13 – 14 ЖОВТНЯ 2026 р.

«ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ»

м. Одеса

УДК [316.42+330.34](477)

Економічні та соціальні аспекти розвитку України. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції 13-14 жовтня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. – 634 с.

У матеріалах конференції знайшли відображення економічні та соціальні аспекти розвитку України. Були запропоновані шляхи вирішення найактуальніших та нагальних проблем багатьох сфер сучасного бізнесу та новітні управлінські технології в сучасних турбулентних умовах існування підприємств. В доповідях особлива увага приділялась прикладному характеру досліджень та їх впливу на поліпшення економічної ситуації в країні.

Науковий редактор Агеєва І.М. – к.е.н., доцент, директор ННІЕУіБ ім. Г. Е. Вейнштейна ОНТУ

Редакційна колегія:

Агеєва І.М. – к.е.н., доц., Баранюк Х.О. – к.е.н., доц., Басюркіна Н.Й. – д.е.н., проф., Згадова Н.С. – к.е.н., доц., Іванченкова Л.В. – д.е.н., проф., Кулаковська Т.А. – д.е.н., проф., Купріна Н.М. – д.е.н., проф., Лагодієнко В.В. – д.е.н., проф., Маркова Т.Д. – к.е.н., доц., Мельник Ю.М. – д.е.н., проф., Мельник Ю.М. – к.філос.н., доц., Немченко В.В. – д.е.н., проф., Ніколюк О.В. – д.е.н., проф., Павлов О.І. – д.е.н., проф., Савенко І.І. – д.е.н., проф., Самофатова В.А. – д.е.н., проф., Седікова І.О. – д.е.н., проф.

Матеріали додаються за оригіналами рукопису

Редакційна колегія не несе відповідальності за зміст та сутність наданих матеріалів

ЗМІСТ

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

ECONOMIC FEASIBILITY OF DLT-BASED MRV FOR ENERGY EFFICIENCY INVESTMENTS IN THE UKRAINIAN AGRIFOOD SECTOR
Gorodnichenko S.A., Zamlynskyi V.A. 16

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ
Дідух С.М., Король О.О. 20

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ШОКІВ
Дідух С.М., Лобоцька Л.Л., Фрум О.Л. 24

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ОПАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ
Захарченко В.І., Гутарева Ю.В., Фінченко Є.А. 28

ХАРАКТЕР ВТРАТ І СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ
Захарченко В.І., Дьоміна Л.О. 32

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Місюк М.В., Сушарник А.М. 36

РУРАЛІСТИКА В СИСТЕМІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ЗНАНЬ ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА МІСІЯ
Павлов О.І., Павлов О.І.-молодший..... 38

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ
Петкова Д.Ф. 42

ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК РЕГУЛЯТОРНИЙ ЧИННИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГАЛУЗІ
Рейфман Р.В., Самофатова В.А. 45

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ
Старченко Л.В., Олексіч Ж.А. 48

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Сушарник Я.А. 51

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЇ, РЕСУРСИ ТА СТІЙКІСТЬ
Рунчева Н.В., Горяча О.Л. 53

ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ГОЛОВНІ РИЗИКИ ДЛЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД
Влаєва О.С., Лобоцька Л.Л. 57

АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИЙОМИ
Купріна Н.М., Самофатова В.А., Красножон О.С. 61

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ
Метіль Т. 65

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
Панасюк О.В., Купріянова А.О. 69

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ
Волощук В.Р., Волощук Ю.О., Волощук К.Б., Коваль Н.В. 73

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ
Кулаковська Т.А. 77

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ
Кулаковська Т.А., Катасонова А.О. 81

ВІД ПРИБУТКОВОСТІ ДО АДАПТИВНОСТІ: НОВІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ
Кулаковська Т.А., Полуліх В.М. 84

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ СОЛЕЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЛЕДОБУВНОЇ ТА СОЛЕПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ
Кулаковська Т.А., Руденко В.В. 88

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА НОВІ ПРІОРИТЕТИ
Кулаковська Т.А., Рудохліб Данило К. 91

СПОЖИВАЧ В ЕКОНОМІЦІ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ, ПРІОРИТЕТІВ І МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ
Кулаковська Т.А., Рудохліб Дар'я К. 96

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
Кулаковська Т.А., Хомка Ю.І. 100

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ
Кулаковська Т.А., Шпак С.О. 103

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ПРОЄКТІВ У ЖИТЛОВОМУ СЕКТОРІ
Мостовой В.М. 106

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ
Іванов Д.І. 109

НАПРЯМИ АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ 111

ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ
Фрум О.Л., Антіпова О.А. .....

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА ТОРГІВЛІ

INCOME DIVERSIFICATION OF A SMALL FARM AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW
Shipko N.I., Sharakhmatova T.Y., Shipko I.M. 115

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
Нєвєнчєнкова А.А., Перегон С.В. 119

СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ
Шимко О.В., Канський М.Ю. 122

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ СЬОГОДЕННЯ
Басюркіна Н. Й. 126

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Верхівкер Я.Г. 132

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ ЧИННИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА
Карпінська Г.В. 134

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
Шалений В.А. 138

РОЛЬ НЕЯВНОГО ЗНАННЯ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ЗА М. ПОЛАНІ
Спаський І.Д. 141

КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ВИРОБНИКІВ ОВОЧЕВОГО ПЮРЕ НА РИНКУ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ УКРАЇНИ
Земка О.В., Мартиросян І.А. 144

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ ВИН
Мартиросян І.А., Луцькова В.А. 149

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СКОРОЧЕННЯ ВІДХОДІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
Кривоногова І.Г., Мужайло В. Д. 152

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ
Орлов Г.М. 156

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
Іванченкова Л.В., Ткачук О.М. 159

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
Боярчук Д.О. 153

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ
Богданов О.О., Савін А.Ю. 167

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ
Зощук А.О. 171

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
Бахчиванжи Л.А., Герасимчук О.В. 175

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
Шалений В.А., Беник М.М. 179

КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Шалений В.А., Гладкий І.В. 183

ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Савченко Т.В., Загора Р.В. 187

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ІТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ
Козловська В.Ю. 191

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ
Крупіца І.В., Іваніцький І.О. 195

МЕНЕДЖМЕНТ, ІНВЕСТИЦІЇ ТА ІННОВАЦІЇ В ХАРЧОВОМУ БІЗНЕСІ. ЛОГІСТИКА В АГРОПРОМИСЛОВІЙ СФЕРІ. ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЕКСПОРТНИХ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КАТЕГОРІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ
Бурдун Я.В., Микитенко Н.В. 199

ЕВОЛЮЦІЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ТОРГІВЛІ ДО СУЧАСНОГО РИТЕЙЛУ
Голубець А.О., Микитенко Н.В. 201

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ
Огородня В.С., Федоришина Л.М. 205

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ОСОБИСТОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ
Павлішена М.Ю., Паціюк Д.Ю., Федоришина Л.М. 208

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Соколенко Д.А., Ярова Д.А., Сівашенко Т.В. 211

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК HR- СФЕРИ В РАМКАХ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ
Агеєва І.М., Дьяченко Ю.В., Коренман Є.М. 214

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА: СКЛАДОВІ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ
Асауленко Н.В. 217

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Корсікова Н.М., Краснощок А.С., Сіренко Д.С. 219

ОСОБИСТИЙ БРЕНД КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ
Мунтян І.В. 222

HR-БРЕНДИНГ В АГРОЛОГІСТИЦІ: СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Павлова І.О. 226

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА
Палвашова Г.І., Скалига І.О. 230

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ: ВИВЧЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК У МЕЖАХ ПРОГРАМИ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ
Савенко І.І., Томпсон І., Гунтер Л. 235

RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MODERN LOGISTICS CHALLENGES
Sedikov D. 238

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ
Седікова І.О. 241

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ
Севастьянов В.В. 243

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО СЕКТОРУ
Загора А.В. 247

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
Матвійчук М. 251

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ
Ткаченко Д.С. 255

МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА МОЛДОВИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЗОВНІШНІЙ ТА ВНУТРІШНІЙ АСПЕКТИ
Бахчиванжи Л.А., Дога-Мірзак М.В., Біднарик О.А. 259

ЛОЯЛЬНОСТЬ СПОЖИВАЧІВ ЯК НАПРЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
Беспятюк М.В., Корюгін А.В. 262

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОБІЗНЕСІ: ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ СПІЛЬНОГО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ
Йохна В.М. 265

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ФІТНЕС-ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛУБУ
Брайко М.Г., Пастух Н.В. 269

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ОБОРОННИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ
Любарська А.Ю., Корюгін А.В. 272

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ МЕТОДОМ STP-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛКОЛАЙН»)
Мардар М.Р., Голодонюк О. М., Донець Л.Я. 276

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ
Мардар М.Р., Донець Л.Я., Донець А.О. 280

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ УКРАЇНИ
Савченко Т.В., Тяжемов О.Ю. 282

SOCIAL LISTENING ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ
Трибусовська Н.І., Корюгін А.В. 285

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ПІСЛЯВОЄННОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ
Чаплінський Ю.Б. 289

ВПЛИВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНОЗЕМНИХ КЕЙСІВ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ
Волкова А. Ю., Іванченкова Л.В. 292

МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ
Богданова М.В. 296

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ
Бушко П.О. 300

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА
Демянчик Ю.В. 304

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
Зозуля І.А. 308

DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
Іванченкова О.М. 312

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ
Король С.О. 316

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ
Круліковський К.Я. 320

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ
Малюк О.Г. 324

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ
Матузний О.О. 328

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Мороз О.М. 332

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ
Немчинінов Є.В. 336

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ
Панасюк В.П. 340

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ
Рибалко В. 344

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Лагодієнко В.В., Скляр Л.Б. 348

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНІХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ
Савченко Т.В., Кузіна О.В. 353

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФОП КРАВЧЕНКО ТЕТЯНОЮ ВІТАЛІЇВНОЮ (КЛІНІКА DR. KRAVCHENKO)
Савченко Т.В., Найдич Г.В. 355

АДАПТАЦІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ
Лагодієнко В.В., Огієнко В.В. 358

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ТА АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ, ДІДЖИТАЛ-ОБЛІК І КОНТРОЛІНГ

ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ОНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ
Аванесьян А.Е. 361

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
Беспятюк М.В., Федоришина Л.М. 364
ЦИФРОВІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ
Бойчук О.Г. 368

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ
Донченко С.В., Маркова Т.Д. 372

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ
Коркушко О.Н. 376

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
Літвак І.В., Федоришина Л.М. 380

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇХ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ
Любарська А.Ю., Федоришина Л.М. 383

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ МІКРО- ТА ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ
Мамонтов Є.О., Пігуль Н.Г. 386

ФІНАНСОВА ЗІТНІСТЬ БАНКІВ: СКЛАД ТА СТРУКТУРА ФОРМИ
Бакалінська О.Г., Маркова Т.Д. 389

АНАЛІЗ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ
Панасюк О.В., Шуляченко Ю.С. 392

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
Старченко Л.В., Олексіч Ж.А., Малишев А.С. 395

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ
Грех М.В. 398

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА
Панасюк О.В., Лукіяненко А.В. 401

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА
Панасюк О.В., Савченко В.А. 405

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
Меркулов М., Правда В. 409

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
Трибусовська Н.І., Федоришина Л.М. 413

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР ТА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ
Васьковська К.О. 418

ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ: ДОГОВІРНИЙ АСПЕКТ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ
Васьковська К.О., Мензак Л.В. 421

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ЖИВИМИ ТВАРИНАМИ ТА ПРОДУКТАМИ ТВАРИННОГО ПОХОДЖЕННЯ: : АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА
Баранюк Х.О., Антонюк О.П., Купріна Н.М. 423

DIGITAL TECHNOLOGIES IN COMPUTER-ASSISTED AUDITING: MODERN TOOLS AND AREAS OF THEIR APPLICATION
Stupnytska T.M., Volodina O.P., Syrota V.S. 427

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА СИРОВИНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНИ
Баранюк Х.О., Головаченко Л.М., Слоєва Т.Д. 431

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ
Немченко В.В., Борозьонов Є.І. 434

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БАНКУ
Євтушевська О.О., Овсюков Д.І. 437

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Мельник Ю.М., Ступницька Т.М., Бакалінська О.Г., Мельник Ю.В. 440

УПРАВЛІНСЬКЕ РЕАГУВАННЯ НА ВІДХИЛЕННЯ В СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ЗЕД СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ
Немченко В.В., Момот В. Ю. 444

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
Мельник Ю.М., Сирота В.С. 448

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ
Ступницька Т.М., Нікул О.В., Афіцерян Я.В. 452

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ
Тарасова О.В., Донченко С.В. 456

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ
Скляр Л.Б., Панчина М.М. 460

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ
Скляр Л.Б., Чебан Ю.О. 463

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
Скляр Л.Б. 468

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ
Качула С.В., Скляр Л.Б. 470

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА АУДИТОРСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА
Іванченкова Л.В., Делі І.І. 475

THE ROLE OF ASSESSMENT OF WORKING MATERIAL RESOURCES IN THE SYSTEM OF SUSTAINING FINANCIAL EQUILIBRIUM
Markova T., Volodina O., Pchelianska G., Sholiak O. 479

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЗІ СТРУКТУРОЮ АКТИВІВ
Лиса О.В., Маркова Т.Д. 482

ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ У ФІНМОНІТОРИНГУ
Євтушевська О.О., Антонюк Г.А 485

БУХГАЛТЕРСЬКІ РАХУНКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ РИНКОВИХ СТРУКТУР
Щербатюк В.В. 488

FRANCHISING AS A TOOL FOR SME SUSTAINABLE DEVELOPMENT
Voicilas D.M., Certan I., Gavrilescu C. 491

DIGITAL ENVIRONMENTAL CONTROLLING FOR THE GREEN TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRI-FOOD SECTOR
Hretska N. 495

СТАНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК
Гірковий А. 498

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ
Кропивка М.П., Федоришина Л.М. 501

БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ
Пекнич А.В., Федоришина Л.М. 504

АСПЕКТИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНИ
Купріна Н.М. 507

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Савченко Т.В., Мороз Н.В. 510

АНАЛІЗ СТАНУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ДОСТУПНОСТІ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ
Савченко Т.В., Кононенко В.М. 514

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ
Брюшкова Н.О., Касьяненко Н.М. 516

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ
Брюшкова Н.О. 520

ОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ТА СУПРОВІД ВЕТЕРАНІВ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ
Гривко С.Д. 524

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ
Селютін С.Т. 528

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ
Сокирко С.В. 532

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАУКОВОГО ПОШУКУ В УМОВАХ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ
Шестаковська Т.Л. 536

РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ
Колеснікова К.С., Мялова О.М. 539

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГОПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД
Ніколюк О.В., Мужайло С.В. 542

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ
Зеленська О.О. 545

АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ
Філіпова Н.В. 548

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ЛАНДШАФТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ
Пасічнюк В.В. 552

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Чумакова Г.В., Рокитенко В.М. 555

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ
Чумакова Г.В., Столецький А.В. 558

РОЛЬ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА У ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ
Пасічнюк В.В., Бучушкан Г.С. 561

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ВИКЛИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
Чумакова Г.В., Когут А.Ю. 564

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ
Попело О.П. 567

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ БЕЗПЕКОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ
Бурлаков В.С. 569

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ
Клименко Т.В. 574

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ЯК ІНСТРУМЕНТЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ
Березовська Л.В. 578

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ
Калюжна М.М. 583

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: НОВІТНІ БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ
Кравченко Ю.С., Волкова С.О. 587

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ
Ніколюк О.В., Фірса Д.Р. 592

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ
Ніколюк О.В., Васюра О.О. 595

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ СЕКТОРУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ
Ніколюк О.В., Гетьманець В. О. 600

ВІД МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДО РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ
Сакун В.С. 605

АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ
Сакун О.С. 607

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ТА ПРАВОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СИСТЕМІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ
Згадова Н.С. 610

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА І СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ
Стадник В.В. 613

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ
Ботіка Т.С. 617

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ФІЛОСОФІЇ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ C-LEVEL
Мельник Ю.М., Шевченко Г.А. 619

ФІЛОСОФСЬКЕ РОЗУМІННЯ БЕЗПЕКИ
Шевченко Г.А., Мельник Ю.М. 623

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОДОВОЛЬЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ
Згадова Н.С., Панєнко О.Є. 627

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ
Атамась Г.П., Малевич О.В. 631

УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ– ЗАКЛАДИ ОСВІТИ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Hugo Hunter Inc. (Charlotte, NC, USA)
2. Hyperion University- Faculty of Economic Sciences, Bucharest, Romania
3. National Institute for Economic Research, Academy of Economic Studies of Moldova
4. National scientific research institute of labour and social protection, Bucharest, Romania
5. Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
6. University of Agronomic Studies and Veterinarian Medicine, Bucharest, Romania
7. Warrington and Halton Teaching Hospital, United Kingdom
8. Вища школа управління та адміністрування в Ополі, м. Ополе, Республіка Польща
9. Державна установа «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
10. Державний податковий університет, м. Ірпінь
11. Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
12. Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів
13. Закладу вищої совіти «Подільський державний університет», м. Кам'янець-Подільський
14. Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл
15. Кам'янець-Подільський фаховий коледж, м. Кам'янець-Подільський
16. Київський фаховий коледж транспортної інфраструктури, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
17. Львівський національний університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Ґжицького, м. Львів
18. Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь
19. Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський
20. Науково-виробнича фірма «Acons», м. Кишинів, Республіка Молдова
21. Національний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ
22. Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса
23. Одеський державний аграрний університет, м. Одеса
24. Одеський національний економічний університет, м. Одеса
25. Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
26. Сумський державний університет, м. Суми
27. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків
28. Хмельницький національний університет, м. Хмельницький
29. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький
30. Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси
31. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

ECONOMIC FEASIBILITY OF DLT-BASED MRV FOR ENERGY EFFICIENCY INVESTMENTS IN THE UKRAINIAN AGRIFOOD SECTOR

Gorodnichenko S.A., PhD student
Zamlynskyi V.A., Doctor of Economic Sciences, Professor
Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

Introduction

Energy efficiency investments in Ukraine's agrifood sector face an unusually demanding financing environment. Grain drying, cold storage, irrigation, ventilation and food processing can generate material energy savings, but the savings are a counterfactual rather than a directly observable output. A lender or an energy service company must accept a baseline, adjustments for production and weather, meter readings and the allocation of responsibility for missing or disputed data. Each verification step consumes time and specialist effort. When the evidence is weak, financiers may respond through a higher risk premium, more collateral, a shorter tenor or refusal to base repayment on achieved savings. This links measurement and verification directly to the economics of the investment rather than treating it only as a technical reporting task [2, 3].

Distributed ledger technology (DLT) has been proposed as an integrity layer for accounting and continuous audit. Nakonechna and Gorodnichenko show how cryptographic records can strengthen traceability and control while also identifying integration, governance, regulatory and skills costs [1]. The relevant question for an agrifood energy project is therefore narrower than whether DLT can make records tamper-evident. It is whether the incremental value of shared, durable evidence exceeds the cost of adding DLT to an otherwise adequate measurement, reporting and verification (MRV) system. Building on the earlier smart-meter and ledger MRV proposal [7], this study develops a comparative decision rule and scenario matrix for evaluating when a ledger-based integrity layer is economically justified.

Materials and Methods

The study applies comparative institutional analysis rather than estimating a universal return on investment. Transaction-cost economics treats governance arrangements as alternatives whose relative efficiency depends on the attributes of the transaction, including recurrence, uncertainty and dependence among parties [2]. Information asymmetry adds a financing channel: when a borrower has better information about project performance than a lender, credit can be rationed or priced conservatively [3]. In an energy performance contract, the MRV architecture is part of the governance mechanism because it determines which evidence is accepted for settlement.

The comparator is not a paper process but the least-cost credible centralized alternative: calibrated meters, a documented baseline, signed records, controlled access, backups and independent audit. The DLT option adds a permissioned or hybrid ledger that anchors hashes, timestamps and approved calculation results while high-frequency raw data remain off-chain. The IPMVP framework defines the measurement

boundary, baseline, adjustment logic and M&V budget [4]. The comparison is made over the contract horizon and includes only incremental benefits and costs attributable to the ledger-based integrity layer.

Four benefit categories are considered: lower audit and reconciliation expense, B_A; lower expected losses from disputes or opportunistic record changes, B_D; financing value from a lower risk premium or improved access to performance-based capital, B_F; and lower contract administration or settlement costs, B_C. Costs comprise initial integration, C_0; recurring operation and storage, C_R; governance, access control and key management, C_G; and the incremental cost of data quality, cybersecurity and privacy controls, C_Q. DLT-based MRV is preferable to that comparator only when (1) holds, where $PV(X) = \Sigma\, X_t(1+r)^{-t}$ over horizon T at discount rate r, and $B_F,t = \Delta s \cdot D_t$, with Δs the spread reduction a lender attributes to the evidence architecture and D_t debt outstanding in year t.

$$PV(B_A + B_D + B_F + B_C) > C_0 + PV(C_R + C_G + C_Q) \quad (1)$$

Condition (1) is subject to a separate feasibility gate: the baseline, meters, calibration, data pipeline and governance rules must first produce evidence fit for the contract. The financing benefit should be counted only when a lender or guarantor recognizes the evidence architecture in pricing, tenor, collateral or eligibility. This avoids assigning a hypothetical value to technical transparency that no counterparty uses. The framework is then applied to three stylized agrifood settings that differ in scale, number of independent parties, verification frequency and economic exposure to disputes.

Results

The first result is that coordination intensity, not project size, determines adoption. The economic case strengthens when verified savings trigger repeated payments, several independent organizations rely on the same history, baseline changes are valuable enough to contest, and the contract lasts long enough to spread fixed integration costs. Under these conditions, the cumulative financing and dispute-risk benefits may exceed direct audit savings.

Table 1. Adoption logic for DLT-based MRV*

Scenario	Evidence and contracting conditions	Expected balance	Recommended architecture
Small single-site farm	One owner or lender; few meters; annual verification; trusted custodian.	Benefits usually remain below fixed and governance costs.	Signed central database with calibrated meters and backups.
Medium processor or cold store	Several meters; ESCO or grant provider; recurring performance payments.	Conditional; a pilot must show audit or financing value.	Off-chain data, periodic hash anchoring and role-based access.

Large multi-party agrifood project	Bank, ESCO, insurer or donor; multi-year settlement; frequent data; costly disputes.	May pass condition (1) when evidence affects financing terms.	Permissioned ledger, external calibration and auditable off-chain storage.

**Source: developed by the authors. Rows are ordered by coordination intensity, not by size.*

The second result is a boundary on the technology's claim. DLT can establish that a record has not been altered after capture; it cannot establish that the meter was accurate, correctly installed or free from manipulation before the record entered the ledger. It also cannot choose a defensible production-normalized baseline. Meter calibration, commissioning, time synchronization, secure gateways, missing-data rules and independent inspection therefore remain essential. This is the oracle problem: a ledger inherits the quality of whatever is written to it. Recent implementation research is complementary, finding blockchain-based verification market-ready in a Berlin smart-building case precisely because only aggregated indicator values, not raw data, go on chain [5].

The Ukrainian financing context makes this distinction practical. An EBRD risk-sharing facility announced in 2025 was designed to enable EUR 100 million of sub-loans for decentralized generation, storage and energy efficiency; eligible investments also receive technical assistance and grants covering 10-30 per cent of investment cost [6]. This facility addresses credit and implementation risks that a ledger cannot remove. DLT-based MRV can complement them only by reducing the narrower risk that project performance cannot be verified consistently across organizations. This is also consistent with the Energy Community's 2026 finding that Ukraine and other Contracting Parties need stronger analytical capacity and data coordination for credible energy and climate implementation [8].

A stylized medium processor illustrates the threshold. With integration of EUR 8,000, recurring costs of EUR 2,500 a year, a seven-year contract and a 12 per cent discount rate, PV of costs is about EUR 19,400, while audit, dispute and administration savings of EUR 1,800 a year yield only about EUR 8,200. B_F must therefore supply roughly EUR 11,200, which on a EUR 400,000 facility is a spread reduction of about 60 basis points. Adoption turns on whether a lender will price the evidence architecture, not on audit savings alone.

Conclusions

DLT-based MRV is economically justified for agrifood energy efficiency investments when the present value of lower audit, dispute, contract-administration and financing costs exceeds integration, operating, governance and data-control costs. The highest-potential cases are multi-party, recurrent and performance-based projects in which verified savings affect cash flows or credit terms. Small projects with trusted counterparties should normally retain a simpler signed central database. A hybrid design that stores operational data off-chain and anchors only hashes and approved results is likely to be the proportionate starting point for medium-sized projects.

The main limitation is that a tamper-evident ledger secures integrity after capture but does not guarantee measurement accuracy before capture. Adoption decisions must therefore treat calibrated metering, baseline governance and privacy controls as prerequisites rather than benefits produced by DLT. The next empirical step is a matched pilot on a grain dryer, cold store or processing line that records total MRV cost, audit time, data exceptions, dispute duration and any change in financing terms under the centralized and ledger-anchored alternatives.

Literature

1. Nakonechna O., Gorodnichenko S. Distributed ledger technologies for control and accounting-analytical support in the digital economy. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Vol. 10, No. 4. P. 215-221. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-42

2. Williamson O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. American Economic Review. 2010. Vol. 100, No. 3. P. 673-690. DOI: https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673

3. Stiglitz J. E., Weiss A. Credit Rationing in Markets with Imperfect Information. American Economic Review. 1981. Vol. 71, No. 3. P. 393-410. URL: https://www.jstor.org/stable/1802787

4. Efficiency Valuation Organization. International Performance Measurement and Verification Protocol Core Concepts. 2022. URL: https://evo-world.org/en/products-services-mainmenu-en/protocols/ipmvp

5. Köhlke J., Brüning-Pfeiffer A., Dmitriyev V., Tucci F., Asswad J. Towards Energy Efficiency: A Framework for Measuring, Reporting and Verifying Energy Data from Smart Buildings. Energies. 2026. Vol. 19, No. 4. Article 1002. DOI: https://doi.org/10.3390/en19041002

6. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD extends risk cover to Raiffeisen Bank Ukraine to enable EUR 100 million for energy investments. 2025. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebrd-extends-risk-cover-to-raiffeisen-bank-ukraine-to-enable-eur.html

7. Gorodnichenko S. Reducing transaction costs of energy efficiency in agriculture: MRV based on smart meters and distributed ledger technologies. The proceedings of ONTU's 86th scientific conference of university teaching staff. 2026. P. 351-352. URL: https://card-file.ontu.edu.ua/bitstreams/5601ce24-ac9f-479a-adb4-6df6cf8e4de6/download#page=351

8. Energy Community Secretariat. Assessment of adopted NECPs 2025-2030 and 2025 NECPRs. 2026. URL: https://www.energy-community.org/topics/climate/NECP/report.html

ОПТИМІЗАЦІЯ СТРУКТУРИ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Дідух С.М., д.е.н., професор
Король О.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Виробничий потенціал підприємств агропродовольчого сектору визначає їх здатність забезпечувати необхідний обсяг і якість продукції, підтримувати стійкість операційної діяльності та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Його структура формується поєднанням матеріально-технічних, трудових, фінансових, сировинних, технологічних, інформаційних та організаційно-управлінських складових. Для агропродовольчих підприємств проблема збалансованості цих елементів має особливе значення, оскільки виробничий процес залежить від сезонності, доступності сировини, енергетичного забезпечення, логістики, кадрових ресурсів та можливості швидко перебудовувати технологічні й збутові процеси. За умов тривалої невизначеності просте нарощування окремих ресурсів не гарантує підвищення результативності. Надлишкова потужність може поєднуватися з дефіцитом персоналу, сучасне обладнання – з нестачею обігових коштів, а достатня сировинна база – з обмеженою пропускною спроможністю логістики. Тому актуальним стає не лише збільшення виробничого потенціалу, а оптимізація його внутрішньої структури. Метою дослідження є узагальнення підходів до структуризації виробничого потенціалу підприємств агропродовольчого сектору та визначення напрямів його оптимізації з урахуванням сучасних ризиків і ресурсних обмежень.

Матеріали і методи. Інформаційною базою дослідження стали праці українських науковців, присвячені сутності, оцінюванню та управлінню виробничим потенціалом аграрних і харчових підприємств. Використано методи аналізу та синтезу для виокремлення складових виробничого потенціалу, систематизації – для групування внутрішніх ресурсів і факторів впливу, порівняння – для визначення відмінностей між ресурсним забезпеченням і фактичною виробничою спроможністю, а також логічного узагальнення – для формування практичних напрямів оптимізації. Структуру потенціалу пропонується оцінювати за трьома взаємопов’язаними блоками: ресурсним забезпеченням, здатністю ресурсів трансформуватися у виробничий результат та стійкістю системи до зовнішніх порушень. Такий підхід дозволяє виявляти не лише дефіцит ресурсів, а й структурні диспропорції, що знижують віддачу від уже наявних активів.

Результати. Сучасні дослідження підтверджують, що виробничий потенціал підприємств харчової промисловості доцільно трактувати як комплекс взаємопов’язаних ресурсів і можливостей, а не лише як сукупність основних засобів або виробничих потужностей. Для підприємств галузі вирішальним є поєднання матеріально-технічної бази, трудових ресурсів, доступу до сировини,

технологій, фінансування та організації виробництва. Аналіз стану харчових підприємств у воєнний період показав одночасне зростання обсягів виробленої та реалізованої продукції за скорочення чисельності працівників, а також відновлення капітальних інвестицій [1]. Така ситуація свідчить, що результативність визначається не тільки кількістю ресурсів, але й здатністю підприємства змінювати їх співвідношення, компенсувати дефіцит одних складових іншими та підвищувати продуктивність наявної ресурсної бази.

Теоретичне узагальнення структури виробничого потенціалу дає підстави виокремити щонайменше сім взаємопов'язаних компонентів: природно-сировинний, матеріально-технічний, трудовий, фінансовий, технологічний, інформаційний та організаційно-управлінський. В агропродовольчому секторі між ними існує виражений ефект взаємодоповнюваності. Наприклад, модернізація технологічної лінії не забезпечить очікуваного ефекту без належної кваліфікації персоналу та стабільного енергопостачання, а збільшення запасів сировини може створити додаткові витрати, якщо складські й переробні потужності обмежені. Українські дослідники наголошують, що виробничий потенціал має розглядатися через ресурсний, структурний і цільовий підходи, які відображають не лише наявність ресурсів, а й можливість їх цілеспрямованого використання [2]. Отже, оптимізація структури повинна ґрунтуватися на пошуку «вузьких місць», а не на рівномірному нарощуванні всіх складових.

Умови невизначеності посилюють вимоги до гнучкості виробничого потенціалу. Для аграрних і переробних підприємств критичними залишаються ризики нестачі робочої сили, подорожчання ресурсів, нестабільності постачання, обмеженого доступу до окремих матеріалів та логістичних ускладнень. У вітчизняних дослідженнях виробничого потенціалу аграрних підприємств ці чинники розглядаються як такі, що безпосередньо впливають на можливість зберігати виробничу спроможність та потребують адаптивних управлінських рішень [3]. Відповідно, структура потенціалу повинна оцінюватися не лише за критерієм максимальної продуктивності у нормальних умовах, а й за здатністю підтримувати мінімально необхідний рівень виробництва у разі перебоїв із ресурсами або інфраструктурою.

З позиції практичного управління оптимізація виробничого потенціалу може здійснюватися у кілька етапів. Перший передбачає інвентаризацію наявних ресурсів та визначення фактичного рівня їх використання. Другий полягає у виявленні диспропорцій між складовими, наприклад надлишкових потужностей при недостатній завантаженості, високої трудомісткості при низькому рівні автоматизації або залежності від одного критичного постачальника. На третьому етапі формуються альтернативні варіанти перерозподілу інвестицій і ресурсів. Системний підхід до виробничого потенціалу передбачає включення до його структури не лише землі, засобів виробництва та робочої сили, а й технологій, організації виробництва, професійних знань та управлінських здібностей [4]. Це означає, що інвестиції в обладнання слід оцінювати разом із потребами у навчанні персоналу, цифровому супроводі та змінах організації процесів.

Для агропродовольчих підприємств доцільно застосовувати систему показників, яка дозволяє бачити взаємозв'язок між окремими елементами потенціалу. До базових індикаторів можна віднести коефіцієнт використання виробничої потужності, продуктивність праці, матеріаломісткість, енергоємність, оборотність запасів, частку простоїв, рентабельність основних засобів, рівень технологічних втрат та частку критично залежних ресурсів. Важливо аналізувати ці показники не ізольовано, а у динаміці та у взаємозв'язку. Наприклад, зростання завантаження обладнання може супроводжуватися непропорційним збільшенням ремонтних витрат, а зниження запасів – підвищенням ризику зупинки виробництва через перебої постачання. Саме тому оптимальною слід вважати не максимальну, а збалансовану структуру, яка забезпечує прийнятну економічну результативність за допустимого рівня ризику.

Окремим напрямом удосконалення структури виробничого потенціалу є розвиток резервів взаємозамінності та гнучкості. Йдеться про використання альтернативних постачальників, універсального обладнання, резервних енергетичних рішень, багатофункціональність персоналу, цифрове планування виробництва та сценарне управління запасами. Для підприємств агропродовольчого сектору така гнучкість знижує залежність від одиничних ресурсних обмежень і дозволяє швидше відновлювати виробничий цикл після порушень. Водночас надмірне резервування збільшує витрати, тому управлінське рішення має базуватися на оцінці критичності конкретного ресурсу, ймовірності перебою та вартості простою. Таким чином, удосконалення структури потенціалу повинно поєднувати економічну ефективність із вимогами до операційної стійкості.

Доцільно також розмежовувати стратегічну та оперативну оптимізацію виробничого потенціалу. Стратегічний рівень охоплює рішення щодо модернізації обладнання, зміни технології, диверсифікації сировинної бази, розвитку власної енергетичної інфраструктури та формування кадрового резерву. Оперативний рівень стосується завантаження потужностей, графіків виробництва, управління запасами, перерозподілу персоналу та реагування на перебої постачання. Відсутність зв'язку між цими рівнями призводить до ситуації, коли довгострокові інвестиції не усувають поточних обмежень або, навпаки, короткострокові рішення закріплюють неефективну структуру ресурсів. Тому доцільним є щоквартальний перегляд критичних диспропорцій із одночасною оцінкою їхнього впливу на витрати, продуктивність і стійкість. Такий механізм дозволяє підтримувати виробничий потенціал у стані динамічної рівноваги та своєчасно змінювати структуру ресурсів відповідно до умов функціонування підприємства.

Висновки. Оптимізація структури виробничого потенціалу підприємств агропродовольчого сектору потребує переходу від кількісного нарощування ресурсів до управління їх взаємною збалансованістю. Найбільш доцільним є системний підхід, за якого матеріально-технічна база, персонал, сировина, фінанси, технології, інформація та управлінські компетенції оцінюються як

єдина система. Практичними пріоритетами мають бути виявлення структурних диспропорцій, усунення «вузьких місць», підвищення гнучкості критичних ресурсів, розвиток взаємозамінності та впровадження регулярного моніторингу показників використання потенціалу. За умов невизначеності ефективною є така структура, яка дозволяє підприємству не лише досягати високої продуктивності, але й підтримувати виробничу спроможність при перебоях у постачанні, кадрових обмеженнях або зміні ринкового попиту.

Література

1. Рябенко В. В., Балан О. Д., Полішко Я. А. Особливості формування виробничого потенціалу підприємств харчової промисловості. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. № 4. С. 17-23. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-2.

2. Карась Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27.

3. Шевченко А. А., Петренко О. П., Бірагова О. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. Modern Economics. 2023. № 41. С. 156-162. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-22.

4. Краснорyцький О., Маренич Т., Прусова Г. Виробничий потенціал підприємства як економічна категорія. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2024. № 2. С. 76-83. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-2-14.

ІНКЛЮЗИВНІСТЬ ЯК ДЖЕРЕЛО ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ АГРОПРОДОВОЛЬЧИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ШОКІВ

Дідух С.М., д.е.н., професор
Лобоцька Л.Л., к.т.н., доцент
Фрум О.Л., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Повномасштабна війна принципово змінила умови функціонування агропродовольчого сектору України. Руйнування інфраструктури, дефіцит трудових та інвестиційних ресурсів і порушення ланцюгів постачання суттєво підвищили операційні ризики агробізнесу [1]. За таких умов здатність підприємства забезпечувати безперервність діяльності дедалі менше визначається виключно масштабами виробництва, фінансовим капіталом чи технологічною оснащеністю. Ключового значення набувають адаптивність бізнес-моделі, диверсифікація, синергія з локальними громадами та спроможність інтегрувати в економічні процеси різні групи населення.

Попри екстремальні виклики, агропродовольчий сектор зберігає системну роль в економіці України. У 2025 р. обсяг аграрного експорту становив 22,6 млрд дол. США, або близько 56% загального експорту країни [2]. У І кварталі 2026 р. Україна експортувала аграрної продукції на 6,3 млрд дол. США, а її частка у загальному експорті досягла 62% [3]. Це підтверджує вагому роль сектору у формуванні валютних надходжень та забезпеченні макроекономічної стійкості країни. Водночас масштаби воєнних втрат формують значні потреби у відновленні галузі. За результатами п’ятої спільної Швидкої оцінки завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA5), станом на кінець 2025 р. потреби сільського господарства України у відновленні та реконструкції перевищують 55 млрд дол. США [4]. Очевидно, що просте повернення до довоєнної моделі функціонування не є стратегічно виправданим. Необхідним стає формування нової парадигми розвитку, яка забезпечуватиме економічну ефективність, соціальну інтеграцію та здатність ефективно протистояти зовнішнім шокам.

На рівні корпоративної практики інклюзивний розвиток часто реалізується через інструменти корпоративної соціальної відповідальності, ESG-підходи, забезпечення рівних можливостей та підтримку вразливих груп. Стосовно агросектору цей перелік розширюється підтримкою малих фермерських господарств, розвитком кооперації, відповідальними закупівлями, взаємодією з громадами та екологізацією виробництва.

Мета дослідження – обґрунтувати інклюзивну трансформацію агропідприємств як джерело їхньої економічної резильєнтності в умовах війни та відбудови. У цьому контексті інклюзивність розглядається не виключно як

соціальна функція бізнесу, а як практичний чинник формування його економічної резильєнтності.

Поняття «резильєнтність» (від лат. *resiliō* – відскакувати, пружинити) первісно сформувалося в межах інженерного підходу та характеризувало здатність технічних систем відновлювати початкові параметри функціонування після дії дестабілізаційних чинників [5]. На відміну від традиційного розуміння стійкості, резильєнтність передбачає не лише відновлення попереднього стану, а й можливість трансформації системи та формування нової траєкторії розвитку.

Під економічною резильєнтністю агропродовольчого підприємства пропонується розуміти здатність його бізнес-моделі протистояти системним шокам, адаптуватися до структурних змін, забезпечувати безперервність ключових бізнес-процесів та формувати нові траєкторії розвитку.

Для України інклюзивність набуває особливого практичного значення: залучення ветеранів, ВПО, жінок, молоді та осіб з інвалідністю розширює кадровий потенціал, а партнерство з малими виробниками диверсифікує постачання та ресурсну базу підприємств. У таких умовах інклюзивні практики перетворюються із переважно соціального інструменту на чинник економічної резильєнтності. На основі узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду виокремлено три взаємодоповнюючі механізми інклюзивної трансформації агропродовольчого сектору:

1. ESG-лідерство великих агропромислових компаній. Великі компанії можуть виступати системними інтеграторами, забезпечуючи малим виробникам доступ до технологій, фінансування, знань, логістики та ринків збуту. Прикладом є платформа *Open Agribusiness* компанії Kernel: контрактне виробництво, агроконсалтинг, фінансування та цифрові інструменти [6].

2. Формування інклюзивних агропродовольчих кластерів. Кооперація агропідприємств, фермерів, громад, переробних підприємств, фінансових та освітніх інституцій сприяє формуванню локальних ланцюгів доданої вартості та спільному використанню ресурсів і компетенцій.

3. Локальна інтеграція малих виробників у ланцюги створення вартості через довгострокове контрактування, гарантований збут, спільну логістику, агрономічний супровід та доступ до фінансування.

Синергія цих трьох механізмів дає змогу здійснити перехід від розрізнених соціальних ініціатив до повноцінної інклюзивної бізнес-моделі, де економічні та соціальні інтереси учасників взаємно посилюються.

Для оцінювання впливу інклюзивних практик на резильєнтність підприємства доцільно використовувати показники диверсифікації постачальників, стабільності кадрового забезпечення, частки локальних закупівель, інтеграції малих виробників та безперервності операційної діяльності. Взаємозв'язок інклюзивності та економічної резильєнтності узагальнено в авторській структурно-логічній моделі (рис. 1).



Рис. 1. Структурно-логічна модель формування економічної резильєнтності агропродовольчого підприємства на засадах інклюзивності*

**Джерело: розроблено авторами.*

Запропонована структурно-логічна модель відображає взаємозв'язок між інклюзивністю, диверсифікацією ресурсної бази, адаптивністю бізнес-моделі та здатністю підприємства протистояти системним шокам.

Практичне впровадження інклюзивних практик стримується низкою взаємопов'язаних системних бар'єрів: руйнуванням інфраструктури, дефіцитом довгострокового фінансування, нормативною невизначеністю, браком кадрів, недостатнім рівнем цифровізації та обмеженою обізнаністю щодо ESG-інструментів.

Висновки. В умовах системних шоків інклюзивність доцільно розглядати не лише як складову ESG-політики, а як стратегічний чинник економічної резильєнтності агропродовольчих підприємств. Запропонована структурно-логічна модель відображає взаємозв'язок між інклюзивністю, диверсифікацією ресурсної бази, адаптивністю бізнес-моделі та здатністю підприємства протистояти системним шокам. Практичне застосування такого підходу створює основу для інтеграції інклюзивних практик у систему стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Література

1. Дідух С. М. Прикладні аспекти впровадження концепції інклюзивного та сталого розвитку агропродовольчих підприємств України // Еволюція сільського розвитку в сталий та інклюзивний сільсько-міський розвиток в Україні в світлі наукової спадщини В. В. Юрчишина / О. І. Павлов, В. А. Самофатова, С. М. Дідух та ін. ; за ред. О. І. Павлова. Одеса : Астропринт, 2025. С. 168–200.

2. Тарас Висоцький: Аграрний експорт України – ринок ЄС залишається ключовим, але географія поставок розширюється // Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 05.02.2026. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/2cf3fa5e-c23b-4aea-bc79-fa9fb9dea631 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Україна збільшує валютну виручку від агроекспорту завдяки переробці: підсумки I кварталу 2026 року // Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2026. URL: https://me.gov.ua/News/Detail?id=89afc356-3fba-4bee-99a6-178870bf5229 (дата звернення: 28.09.2026).

4. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025 / Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Washington, D.C. : World Bank, 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf (дата звернення: 28.09.2026). Це офіційна п'ята спільна оцінка, що охоплює період до 31 грудня 2025 р. UNDP

5. Колодійчук В. А., Куртяк М. Б. Теоретико-методологічні засади забезпечення резильєнтності економічних систем // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2026. Вип. 1 (173). С. 48–54.

6. Open Agribusiness: про проєкт // Kernel. URL: https://openagribusiness.kernel.ua/ (дата звернення: 28.09.2026).

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БАГАТОПРОФІЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТЕХНІЧНОГО СЕРВІСУ В УМОВАХ ОПАНУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ РИНКІВ

Захарченко В.І., д.е.н., професор
Гутарева Ю.В., к.е.н., доцент
Фінченко Є.А., здоб. СВО «Бакалавр»
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Розширення діяльності підприємств за межі національних кордонів супроводжується суттєвими змінами умов ведення бізнесу та вимог до забезпечення конкурентоспроможності. Для багатопрофільних підприємств технічного сервісу вихід на міжнародні ринки означає необхідність функціонування в середовищі, де одночасно діють різні технічні стандарти, нормативно-правові вимоги, особливості ділової культури та підходи до організації сервісного обслуговування. За таких умов конкурентні переваги підприємства формуються не лише завдяки внутрішнім ресурсам, але й завдяки здатності адаптуватися до специфіки міжнародного ринкового середовища.

У науковій літературі управління конкурентоспроможністю в міжнародному бізнесі розглядається як безперервний процес формування, підтримання та розвитку конкурентних переваг підприємства з метою забезпечення його стійких позицій на цільових ринках. Для підприємств технічного сервісу зазначений процес включає управління якістю послуг, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію технічної бази, впровадження цифрових технологій та формування довгострокових відносин із клієнтами [1].

Однією з ключових тенденцій розвитку міжнародного ринку технічного сервісу є цифровізація бізнес-процесів. Використання CRM-систем, платформ дистанційного моніторингу обладнання, електронного документообігу та аналітичних інструментів дозволяє підвищити оперативність обслуговування клієнтів, скоротити витрати часу на виконання замовлень та покращити якість управлінських рішень. Цифрові технології поступово перетворюються на важливий інструмент формування конкурентних переваг підприємств технічного сервісу на міжнародному рівні.

Функціонування підприємств технічного сервісу на міжнародних ринках супроводжується необхідністю врахування значно ширшого кола факторів, ніж під час роботи на внутрішньому ринку. У зв'язку з цим доцільно порівняти особливості управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу на внутрішньому та міжнародному ринках (табл. 1).

Таблиця 1. Відмінності управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу на внутрішньому та міжнародному ринках*

Критерій	Внутрішній ринок	Міжнародний ринок
Конкурентне середовище	Національні конкуренти	Місцеві та міжнародні конкуренти
Стандарти якості	Національні вимоги	Міжнародні стандарти та сертифікація
Вимоги клієнтів	Відносно однорідні	Диференційовані залежно від країни
Комунікації	Єдине мовне середовище	Міжкультурна взаємодія
Сервісна підтримка	Локальна	Міжнародна або дистанційна
Регуляторне середовище	Національне законодавство	Законодавство кількох держав

**Джерело: складено авторами на підставі [2]*

Дані табл. 1 свідчать про те, що вихід підприємства на міжнародний ринок супроводжується суттєвим ускладненням процесу управління конкурентоспроможністю.

Зазначені особливості визначають перелік ключових управлінських завдань, вирішення яких є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства технічного сервісу на міжнародному ринку. Для систематизації таких завдань доцільно узагальнити основні напрями управлінської діяльності та їх практичний зміст у табл. 2.

Таблиця 2. Основні управлінські завдання підприємства технічного сервісу під час виходу на міжнародні ринки*

Напрям	Основний зміст	Очікуваний результат
Стандартизація сервісу	Адаптація послуг до міжнародних вимог	Підвищення довіри клієнтів
Управління персоналом	Підготовка фахівців	Зростання якості сервісу
Цифровізація	Автоматизація процесів	Скорочення витрат часу
Маркетинг	Формування міжнародної репутації	Розширення клієнтської бази
Партнерство	Співпраця з контрагентами	Стабільність діяльності
Управління ризиками	Мінімізація ризиків	Підвищення стійкості підприємства

**Джерело: складено авторами на підставі [3]*

Представлені в табл. 2 напрями діяльності формують основу системи управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу в умовах міжнародної конкуренції. Особливого значення набувають стандартизація сервісних процесів, цифровізація діяльності та розвиток партнерських відносин, оскільки саме вони сприяють підвищенню рівня довіри з боку іноземних клієнтів і забезпечують можливість довгострокової присутності підприємства на зовнішніх ринках.

Для більш наочного відображення взаємозв'язку основних елементів управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу в умовах міжнародної діяльності доцільно розглянути систему управління конкурентоспроможністю, представлену на рис. 1.

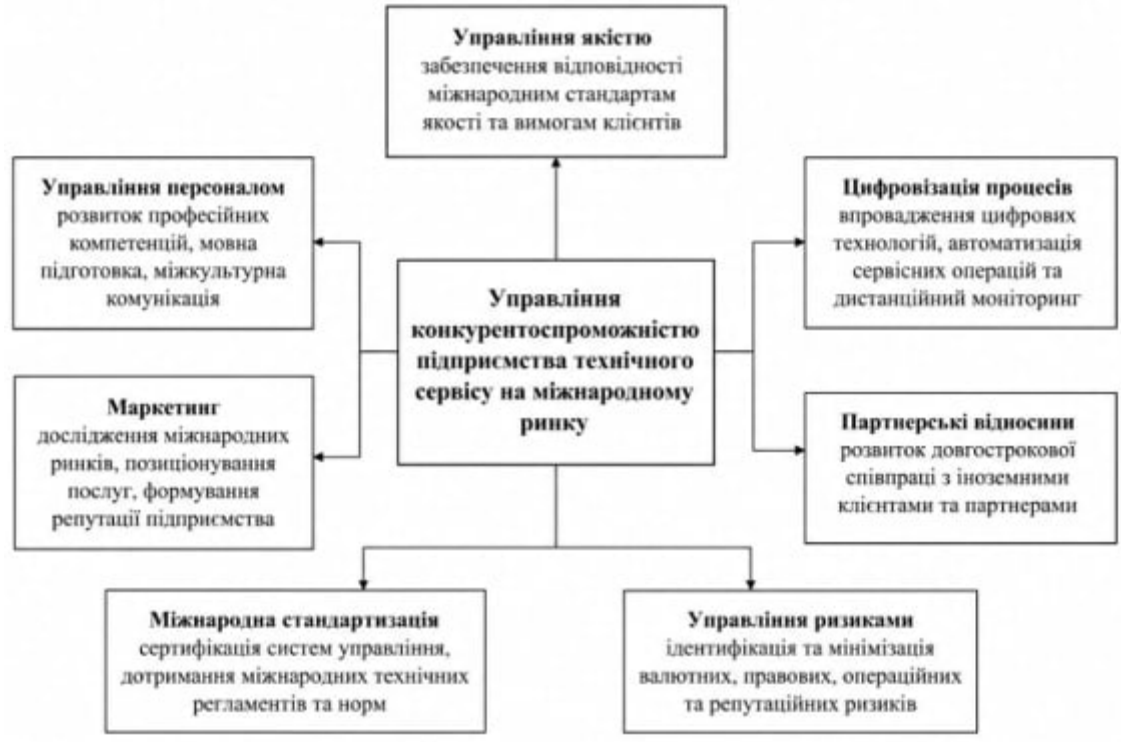

Рисунок 1. Система управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу на міжнародному ринку *

**Джерело: складено авторами на підставі [5]*

Як видно з рис. 1, система управління конкурентоспроможністю підприємства технічного сервісу на міжнародному ринку має комплексний характер і охоплює низку взаємопов’язаних напрямів діяльності. Центральне місце в даній системі займає управління конкурентоспроможністю, яке об’єднує заходи щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування стійких конкурентних переваг у міжнародному середовищі.

Одним із ключових елементів системи виступає управління якістю, оскільки саме якість технічного сервісу значною мірою визначає рівень задоволеності клієнтів та конкурентні позиції підприємства на зовнішніх ринках.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє управління персоналом. Професійна підготовка інженерно-технічних працівників, розвиток їхніх компетенцій, володіння сучасними технологіями діагностики та ремонту обладнання створюють основу для надання якісних сервісних послуг.

Не менш важливим напрямом є цифровізація сервісних процесів. Використання CRM-систем, цифрових платформ управління сервісними

роботами, електронного документообігу та інструментів дистанційного моніторингу обладнання сприяє підвищенню оперативності виконання замовлень, скороченню витрат часу та покращенню якості взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифрові технології дедалі частіше стають джерелом конкурентних переваг підприємств технічного сервісу.

Важливим складником системи виступає міжнародний маркетинг, який забезпечує дослідження зовнішніх ринків, аналіз конкурентного середовища, визначення потреб потенційних замовників та просування послуг технічного сервісу.

Поряд із цим суттєвий вплив на конкурентоспроможність має розвиток партнерських відносин із клієнтами, постачальниками та іншими учасниками міжнародного ринку.

Окрему увагу в системі управління конкурентоспроможністю приділено міжнародній стандартизації та управлінню ризиками. Відповідність міжнародним стандартам підвищує рівень довіри іноземних партнерів та спрощує процес виходу на нові ринки.

Таким чином, управління конкурентоспроможністю багатопрофільних підприємств технічного сервісу в умовах опанування міжнародних ринків являє собою складний багаторівневий процес, який охоплює формування конкурентних переваг, адаптацію до вимог зовнішнього середовища, цифрову трансформацію діяльності та забезпечення відповідності міжнародним стандартам.

Література

1. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня і напрями підвищення: монографія. За ред. О. Г. Янкового. Одеса: *Атлант*, 2013. 470 с. URL: http://oneu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/monografiya_ep_2013.pdf

2. Козак Ю. Г., Уханова І. О., Єрмакова О. А. та ін. Управління міжнародною конкурентоспроможністю: підприємство – регіон : монографія. За ред. Ю. Г. Козака, І. О. Уханової. Київ: *Центр учбової літератури*, 2019. 173 с.

3. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: *КНЕУ*, 2004. 699 с.

4. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Х.: *ФОП Бровін О.В*., 2020. 340 с. URL: https://fmab.khadi.kharkov.ua/fileadmin/F-FUB/Економіки_і_підприємництва/ek_predpriyatiy/posobiya_pdf/ПОСІБНИК_КОНКУР.ПІДПРИЄМСТВА_2020_____.pdf

5. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/382

ХАРАКТЕР ВТРАТ І СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ ВИРОБНИЦТВІ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

Захарченко В.І., д.е.н., професор
Дьоміна Л.О., здоб. СВО «Магістр»
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

Вітчизняний агропромисловий сектор проходить етап глибинної структурно-просторової трансформації, головним чинником якої виступила повномасштабна військова агресія. Ключовим наслідком цього процесу постає вимушена зміна територіального розміщення виробничих потужностей та традиційних районів сільськогосподарського виробництва. Проведене дослідження показало, що тимчасова окупація територій і висока інтенсивність бойових дій призвели до руйнування історично сформованих регіональних поясів спеціалізації агропромислового виробництва. Водночас релокація та реструктуризація виробничих систем у більш безпечних регіонах дозволяють частково нівелювати втрачені обсяги продукції. Спостерігається чітка тенденція до зменшення частки виробництва областей, суміжних із зоною активних бойових дій при поступовому зростанні питомої ваги Центрального та Західного регіонів у структурі аграрного виробництва України.

Вітчизняні суб'єкти агропромислового виробництва є стратегічно важливими елементами національної економіки, функціональне призначення яких полягає у забезпеченні продовольчої безпеки України та збереженні експортного потенціалу для постачання харчової продукції на світові ринки. Суб'єкти агропромислового виробництва демонструють високий рівень адаптивності й операційної стійкості навіть у період гострих фінансово-економічних криз, політичних викликів, повномасштабної війни, виступаючи ґрунтовною опорою стратегічного розвитку будь-якої країни.

Науково-практичне значення має об’єктивна оцінка розмірів прямої шкоди, збитків та опосередкованих втрат суб’єктів агропромислового виробництва у розрізі регіонів України за період 2022–2025 рр.

Здійснений аналіз стану, динамічних тенденцій та структурних зрушень в агропромисловому виробництві за період 2021–2025 рр. на основі опрацювання офіційної державної статистики та актуальних наукових публікацій [1; 5], підтверджує наукову актуальність проведеного дослідження.

Поняття «збитки» у контексті збройної агресії та окупації будемо визначати як сукупну вартісну оцінку матеріальних активів, що зазнали повного знищення, втрати внаслідок відчуження чи часткового пошкодження із можливістю подальшого відновлення.

Дослідження статистичних даних показує, що найвищий рівень руйнувань зафіксовано в сегменті сільськогосподарської техніки: зафіксовано втрату понад 20 тис. одиниць тракторного парку. Суттєвого пошкодження зазнала складська інфраструктура: потужності зберігання зернових культур скоротилися на 19,5%

(без урахування об’єктів на тимчасово непідконтрольних територіях). Додатково збитків завдано через втрату готової продукції, а також матеріально-технічних ресурсів (паливно-мастильних матеріалів, добрив та засобів захисту рослин). Важких втрат зазнав сектор тваринництва через падіж та вимушену депопуляцію: збитки становлять 238 тис. голів ВРХ, 544 тис. свиней, 131 тис. дрібної рогатої худоби та близько 13 млн голів свійської птиці. Руйнування гідротехнічної інфраструктури (зокрема Каховської ГЕС) негативно позначилося на функціонуванні рибного господарства та аквакультури [1].

Поняття «непрямі втрати» у контексті аграрного сектору та агровиробництва трактуємо як розрив між фактично отриманими доходами сільськогосподарських підприємств та їх потенційними надходженнями за умов відсутності повномасштабного збройного вторгнення росії. Вказана категорія збитків має екстериторіальний характер, екстраполюючись на суб'єкти господарювання по всій території України, а не лише в зонах безпосередніх бойових дій. Узагальнені розрахунки базуються на фактичних показниках 2022–2023 рр. [2;3;4].

Найбільш відчутного негативного впливу зазнала галузь рослинництва, зокрема вирощування однорічних культур, що становлять основу вітчизняного агроекспорту. Загальне скорочення валового збору зернових за період 2022–2023 рр. оцінюється у 48,6 млн т, а соняшнику – у 8,7 млн т. У тваринницькому секторі деструктивний ефект проявився через депопуляцію поголів'я та спад продуктивності. Найбільших збитків зазнало молочне скотарство: за трирічний період втрати в цьому сегменті досягли 2,9 млрд дол. із загальних 5,6 млрд дол. у галузі. Додатковим дестабілізуючим чинником стала морська блокада з боку росії, яка спричинила логістичний колапс, зниження внутрішнього попиту та зростання транспортних витрат. Попри функціонування українського морського коридору, цінова різниця між цінами на внутрішніх та світових ринками досі перевищує довоєнний рівень [2;3;4].

Відновлення галузі вже триває: у 2022–2024 рр. державний бюджет і донори спрямували 873 млн дол., переважно на компенсацію відсоткових ставок (49%) і гранти для малих виробників (22%), а також у млн дол.: сприяння кліматично орієнтованим технологіям – 15,0; розвитку ланцюжків доданої вартості – 10,0; інвестиційні гранти – 10,0; підтримка с/г держустанов – 3,0; відбудова та відновлення: сільськогосподарські обладнання та техніка – 7,2; складські об’єкти – 2,3; багаторічне тваринництво та рибництво – 1,0.

Проте ця сума не враховує приватні інвестиції, які мають значний потенціал стати рушієм відбудови: підтримка виробництва:: «Програма 5-7-9%» – 3,1; гранти для малого бізнесу – 1,1; рекультивація – 1,1; інше – 0,7; інші – 0,9.

Проведене дослідження дозволило проаналізувати розмір прямої шкоди, залишків збитків та опосередкованих втрат суб’єктів агропромислового виробництва у розрізі регіонів України за період 2022–2025 рр., а також виявити чітку тенденцію до зменшення частки виробництва областей, суміжних із зоною активних бойових дій при поступовому зростанні питомої ваги Центрального та Західного регіонів у структурі аграрного виробництва України [2;3;4].

Дослідження статичних даних зовнішньоторговельної діяльності агропромислового виробництва показало, що в Україні у 2024 р. характеризувалася збереженням загального профіциту, проте із вираженою диспропорцією на користь сировинного експорту, що є негативною тенденцією. Так, аналіз структурних компонентів зовнішньої торгівлі дозволяє виокремити такі особливості:

1. Домінуючі позиції: основний обсяг валютної виручки та позитивного сальдо забезпечують зернові й олійні культури, а також рослинні олії.

2. Тенденції переробки: спостерігається поступова диверсифікація експорту за рахунок зростання обсягів готової харчової продукції, показники якої у 2024 р. досягли рівня 2021 р.

3. Структурні обмеження: продукція з високим ступенем обробки та товари тваринництва й надалі демонструють дефіцитне або незначне позитивне сальдо, що свідчить про збереження сировинної моделі розвитку агросектору, що є негативним.

Негативним фактором збільшення експорту є те, що з початку 2025 р. торговельні відносини між ЄС та Україною повернулися до тарифних квот, передбачених Угодою про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом з іншої сторони, що ратифікована із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014 р.: з 15.10.2014 р. діють збільшені обсяги безмитних квот на ключові товари. У відповідь Україна також збільшить квоти на товари з ЄС: свинину, м’ясо птиці та цукор. Більшість встановлених квот є значно меншими за фактичний обсяг українського експорту у 2024 р., але високі мита поза квотами змушують українських постачальників активніше шукати альтернативні ринки в Азії, Африці та інших регіонах [6].

Повномасштабна військова агресія росії проти України спричинила кардинальну трансформацію структури міжнародних торговельних потоків. Геоекономічна диверсифікація супроводжувалася повним розривом або критичним скороченням зовнішньоекономічних зв’язків із країнами-агресорами та їхніми сателітами (зокрема росією, Білоруссю та Іраном). Натомість відбулася масштабна реорієнтація товарних ринків: країни Європи, Африки та Північної Америки, взаємодія з якими раніше мала обмежений або спорадичний характер, зміцнили свої позиції як стратегічні торговельні партнери України.

Дослідження підтверджує й те, що тарифні обмеження, які встановлюють США, знижують обсяги міжнародної торгівлі та ускладнюють доступ до зовнішніх ринків через бар’єри й перебої у ланцюгах постачання. Але попит на продовольство як базова потреба залишається стабільним, однак зовнішній ринковий попит скорочується через протекціонізм та уповільнення економік ключових імпортерів. Зростання рівня макроекономічної невизначеності стримує розвиток ключових імпортерів вітчизняної агропродукції (зокрема країн Євросоюзу та Азійського регіону). З одного боку, це посилює тиск з боку конкурентів та звужує місткість традиційних експортних ринків України, з іншого – виникнення бар’єрів у торгівлі між глобальними гравцями створює

передумови для диверсифікації поставок та виходу на нові товарно-географічні сегменти.

Література

1. Антонюк О.П., Антонюк П.О., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О. Аналіз динаміки та структури імпорту агропродовольчої продукції. *Економіка харчової промисловості*, 2022. Т.14, Вип. 1. С.15-24.
2. Інфографічний довідник 2021-2022. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2021-2022.pdf (дата звернення: 15.09.2026).
3. Інфографічний довідник 2023-2024. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2024.pdf (дата звернення: 15.09.2026).
4. Інфографічний довідник 2024-2025. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf (дата звернення: 15.09.2026).
5. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки. *Економіка харчової промисловості*, 2025. Т.17, Вип. 2. С.39-48.
6. Abdelal R., Tedlow R. S. Theodore Levitt's “The Globalization of Markets”: An Evaluation After Two Decades. Harvard NOM Working Paper No. 03-20; Harvard Business School Working Paper No. 03-082. February 2003. 30 p. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=383242 (дата звернення: 15.09.2026).

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Місюк М.В., д.е.н., професор кафедри економіки,
міжнародних економічних відносин та торгівлі
Закладу вищої совіти «Подільський державний університет»
Сушарник А.М. викладач циклової комісія
обліково-економічних дисциплін відокремленого структурного підрозділу
Кам'янець-Подільський фаховий коледж
Навчально-реабілітаційного закладу вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»

Державне регулювання розвитку галузі тваринництва України в умовах воєнного стану спрямоване на забезпечення стабільності виробництва, збереження виробничого потенціалу та підтримання продовольчої безпеки. Воєнні дії зумовили погіршення умов функціонування суб'єктів галузі через пошкодження виробничої та транспортної інфраструктури, скорочення поголів'я, порушення логістичних зв'язків, обмеження доступу до ресурсів і збільшення собівартості продукції. За цих умов державне регулювання набуває переважно стабілізаційного та відновлювального характеру.

Основними інструментами державного впливу є бюджетна підтримка виробників, пільгове кредитування, компенсація частини вартості техніки та обладнання, підтримка інвестиційних проєктів, грантове фінансування, регулювання земельних відносин і ветеринарно-санітарний контроль. Зазначені механізми спрямовані на зменшення фінансового навантаження на виробників, підтримання їх платоспроможності та забезпечення безперервності виробничої діяльності [1].

Окреме значення мають заходи щодо відновлення пошкоджених та зруйнованих об'єктів тваринництва. Державна політика у цій сфері передбачає створення механізмів компенсації завданих збитків, залучення міжнародної допомоги та стимулювання відновлення виробничої інфраструктури. Для підприємств, розташованих на територіях із підвищеним рівнем воєнних ризиків, особливого значення набувають заходи з релокації виробництва, відновлення доступу до земельних ресурсів, енергетичної та транспортної інфраструктури.

Важливою складовою регулювання залишається забезпечення ветеринарно-санітарної безпеки. Державний контроль за здоров'ям тварин, безпечністю кормів і продукції, ідентифікацією та переміщенням тварин формує необхідні умови для стабільного функціонування внутрішнього ринку та збереження експортного потенціалу галузі.

Водночас результативність державного регулювання залежить від стабільності нормативно-правового середовища, доступності державних програм підтримки, прозорості процедур їх отримання та узгодженості дій органів державної влади і місцевого самоврядування. У воєнних умовах додаткового значення набуває цифровізація адміністративних процедур та підвищення адресності державної підтримки [1].

Таким чином, державне регулювання розвитку галузі тваринництва в умовах воєнного стану охоплює комплекс фінансових, економічних, організаційних та нормативно-правових інструментів. Їх застосування має забезпечувати збереження виробничого потенціалу, мінімізацію негативного впливу воєнних ризиків, відновлення пошкоджених потужностей та формування передумов для подальшого конкурентоспроможного розвитку галузі тваринництва.

Література

1.Сушарник Я.А. Вплив повномасштабної війни на інституційне середовище галузі тваринництва України. *Інтелект XXI*. 2025. № 4. С. 29-38.

РУРАЛІСТИКА В СИСТЕМІ МІЖДИСЦИПЛІНАРНИХ ЗНАНЬ ТА ЇЇ СУСПІЛЬНА МІСІЯ

Павлов О. І., д.е.н., професор
Павлов О. І.-молодший, аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Руралістика виникла у 2010-ті роки внаслідок системного дослідження такого складного за своєю структурою та функціями природного та соціально-просторового утворення як сільські території. Вона об'єднує усі наукові напрями, що вивчають ті чи інші складові сільської територіальної підсистеми суспільства [1, с. 69].

До поняттєвого апарату руралістики належать такі наукові категорії: «руральність», «руральний розвиток», «руралізація», «руралізм».

Першочергове значення у понятєвому апараті руралістики належить руральності. Вона розуміється широко. По-перше, як сільська ідентичність, що пов'язана з певним об'єктом сільськості, його видовою діяльністю, а також із простором і місцем діяльності. Її атрибутами, виразниками рурального ідентичності є селянин, землеробство та село [2, с. 31]. По-друге, руральність – водночас і соціальне явище, і суспільний процес, що розуміється поза формаційним контекстом. Це спосіб світосприйняття та життя населення, що перебуває на сільських територіях [1, с. 70]. По третє, руральність – поняття, що зазнало семантичних змін. Спочатку руральність асоціювалася з селом, як із рільницьким поселенням, жителі якого переважно займалися землеробством. Зважаючи на це, термін «сільський» мав не поселенське, а галузеве походження. З часом за ним закріпилося значення всього того, що було пов'язане з населеним пунктом, утвореним навколо ріллі. Розширення господарських функцій села не призвело до зміни семантики. Село, як і раніше, продовжувало розумітися місцем розміщення виробництва. Це давало підстави науковцям поняття «аграрний» і «сільський» вважати ідентичними. Семантичних змін руральність зазнала на початку XXI ст. із уведенням до наукового обігу поняття «сільські території». Відтоді руральність стала розумітися з позицій територіального підходу [2, с. 32].

Руральний розвиток є формою прояву руральності. У такому смислі його завдання полягає у збереженні та підтримці рурального стану буття і характерних для нього видів занять, що безпосередньо стосуються витоків життя людини та суспільства. З одного боку, руральний розвиток – об'єктивний, багатовимірний процес якому властиві самоорганізація та саморозвиток, зумовлені поліфункціональністю сільських територій. З іншого боку, руральний розвиток – цілеспрямований розвиток сільських територій відповідно до їхнього суспільного призначення і завдань. Водночас руральний розвиток відбувається під впливом зовнішніх факторів. Певний алгоритм йому задає глобалізація.

Руралізація розуміється як суспільний процес. Розрізняються «вузьке» і «широке» тлумачення цього терміну. У першому варіанті руралізація

сприймається як заходи з інтродукції у міський ландшафт екологічних та естетичних елементів сільського ландшафту, у другому – як процес кількісного зростання сільських поселень і чисельності сільського населення, тобто як інтенсифікація процесу сільського освоєння території, поширення та збереження сільського способу життя у певних територіальних елементах агломераційного розселення.

Руралізм інтерпретується як ідейна течія, що посідає особливе місце в теорії руралістики. Центральним у руралізмі є антропо-руральний дискурс, який пов'язаний зі світом відчуттів, переживань, світоглядом, розумовою та перетворювальною діяльністю з «переробки» людини, що перебуває у руральному просторі, й підвищенням його життєствердної ролі у суспільному розвитку. Суспільна значущість руралізму полягає у тому, що від того, чи буде він представлений як рефлексуюча ностальгічна свідомість або як напівхлоп'яче голосіння щодо первинного патріархального побуту, або ж як світогляд й ідеологія, яка відображає і просуває руральність і руралізацію, залежить майбутнє всього соціуму, а не тільки його сільського складника [2, с. 36]. Історична місія руралізму полягає не стільки в заміні середовища існування сільського соціуму, скільки – самого «homo ruralistucus» [1, с. 159].

Міждисциплінарий характер руралістичних знань передається за допомогою рурального дискурсу, який постає як комунікативна взаємодія адресанта та адресата текстового повідомлення, що концентрується навколо опорного концепту (рурального розвитку) і дискурсивного топіку (руральної теми), відображених у відповідних поняттях. За рахунок такої взаємодії формується певна концептосфера, складовими якої є мовні та когнітивні структури: дійсність (руральність) – концепт або думка (руралізм) і мова у формі тексту (сукупність рурального понять) [2, с. 158].

У постіндустріальний період економічна неоднорідність заклала основи роздільного рурального розвитку. Відмінною рисою європейського рурального розвитку є не втрата ним розвинених форм руральності в усіх її проявах. Більш того, сьогодні в рамках програм сільського розвитку ЄС вживаються заходи з вирівнювання рурального розвитку в країнах старої і нової Європи, розробляються і успішно реалізуються спеціальні програми підтримки сільських територій з менш сприятливими умовами розвитку. Одночасно вживаються заходи з вирівнювання рівня соціально-економічного розвитку рурального і урбанних територій.

В Україні вирішення рурального проблем віднесено до відповідальності територіальних громад, які переживають період реорганізації в процесі їх добровільного об'єднання. До парадоксу руральності в Україні слід віднести зростаючу депопуляцію населення, деградацію системи сільського розселення та зубожіння жителів села на тлі зростаючих доходів від результатів сільськогосподарської діяльності великих агрохолдингових компаній, що направляють значні кошти до державного бюджету від експорту продовольства [3, с. 143].

Для більшості населення України, включаючи й мешканців села, сільські території не сприймаються як місце бажане для життєдіяльності. Переважна частина сільської молоді не пов'язує свої перспективи з проживанням на сільських територіях. Це свідчить про негативний імідж цих територій як місця не привабливого для проживання. З огляду на це місія руралізму полягає у зміні іміджу сільських територій з переважно негативного на позитивний. Зазначене завдання лежить у площині ментальних стереотипів, які еволюціонують в останні десятиліття не в бажаному для сільських територій напрямі. В Україні швидкими темпами формується соціально-демографічно-поселенська структура суспільства, яка замішана на симбіозі незрілості історичних, психологічних, соціально-економічних передумов ринкових відносин, антикапіталістичній ментальності, користолюбській психології, політичній свободі, що є не завойованою, а дарованою долею. Цей психологічний генотип в даний час заповнив практично всі пори суспільного організму. Селянство, у своїй переважній більшості, становить сьогодні, висловлюючись мовою Л. Гумільова, майже третину субпассіонарного українського негромадянського суспільства. Тому робити ставку виключно на територіальну громаду, як на основу сільського розвитку, означає передати справу порятунку потопаючих в руки самих потопаючих. Необхідні більш радикальні заходи, пов'язані з реалізацією перерозподільної політики в самому прямому її значенні, спрямованої на створення інституційних, організаційних і фінансових передумов для динамічного розвитку господарств населення і фермерських господарств. Ключ до розв'язання зазначених проблем перебуває у площині формування та інтеграції світогляду, який має бути представлений руралізмом, як складовою міждисциплінарної наукової галуззі (руралістика), та успішної рурального практики. Такий стан рурального в Україні вимагає розробки моделі рурального розвитку з активною державною підтримкою села.

Проблеми рурального розвитку та їхнє розв'язання на засадах руралістики є актуальними й для країн, що розвиваються.

Так, новозеландський географ Дж. Гіллен та його співавтори у своїй публікації визначають та наводять приклади трьох географій руралізації, виходячи з інтересу до соціально-просторових змін у Південно-Східній Азії. Перша географія руралізації – це руралізація на місці, або процеси, що входять до постійного (відтворення) стереотипно сільських просторів у регіоні: місце ландшафтів дрібного сільського господарства. Друга географія руралізації – це розширена руралізація. Відправною точкою тут є історичне визнання того, як стратегії селян щодо засобів до існування поширюються на простори, які зазвичай вважалися б урбанізуючими, включаючи місто. Третя географія руралізації – це повернення в сільську місцевість. Поняття повернення розуміється у двох сенсах. Повернення вписане в нових міських мігрантів як засіб розділення міських та сільських перспектив та ідентичностей. Повернення також використовується локально для опису повернення в сільську місцевість після періоду часу відсутності [4, с. 186].

Китайські автори запропоновали три перспективи подальшого розвитку цієї альтернативної концепції, спираючись на новітній географічний досвід Китаю у сфері відродження сільських районів. Перша перспектива – це процес відродження сільських районів «згори донизу», ініційований різними рівнями китайських державних органів, і те, як він відрізняється від місцевих потреб чи вбудований у підхід «знизу догори». Друга перспектива – це тимчасовий вимір руралізації, що наголошує на тому, як використання минулого залучається до державної програми відродження сільських районів та легітимізує її. Третя перспектива звертає увагу на взаємозв'язок природи та культури, тобто розуміється, як гармонійний підхід людини та природи до відродження сільських районів, що формується у дискурсі та практиці [5, с. 213].

Да думку норвезького соціолога М. Краузе, перспектива руралізації виявляє соціально-просторові перетворення, що залишаються непоміченими при вузькому фокусі на урбанізації. Міське сільське господарство та дика природа співіснують із фермерами у передмістях та звичайними містами. Поділ міських та сільських елементів дозволяє краще зрозуміти структуру соціальних поселень. Посередні зв'язки між засобами для існування та технологіями формують соціально-економічні взаємодії. Цінним з теоретичних та практичних позицій є твердження М. Краузе: «виміри сільського проникають у все більше просторів, і вони проникають у несподівані місця» [6, с. 233, 243].

Література

1. Павлов О. Предметне поле сільської історії як складової руралістики. *Регіональна історія України*: збірник наукових статей. 2015. Випуск 9. С. 69–86.

2. Павлов О. Сутність теоретичних засад руралістики: понятійно-категоріальний апарат. *Економіка АПК.* 2016. № 5. С. 30–37.

3. Павлова І. О. Теоретико-методологічні засади та практичні аспекти інклюзивного розвитку сільсько-міських агломерацій України: монографія Одеса: Астропринт, 2025. 392 с.

4. Gillen J., Bunnell T., Rigg J. Geographies of ruralization. *Dialogues in Human Geography.* 2022. Volume 12 (2). P. 186–203. DOI: 10.1177/20438206221075818.

5. Chen N. & Kong L. Rural revitalization in China: Towards inclusive geographies of ruralization. *Dialogues in Human Geography.* 2022. 12 (2). P. 213–217. DOI: 10.1177/20438206221102933.

6. Krause M. The Ruralization of the World. *Public Culture.* 2013. Volume 25 (2). P. 233–248. DOI: https://doi.org/10.1215/08992363-2020575.

РЕЛОКАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Петкова Д.Ф., PhD
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Безперервна та безперебійна діяльність підприємств є основою для забезпечення стабільного розвитку економіки України в умовах війни. Постає питання як забезпечити такі умови, коли внаслідок постійних обстрілів відбуваються перебої в роботі суб'єктів господарювання. Основним з методів забезпечення стабільної роботи є релокація.

Термін «релокація» походить від латинського слова locus, що означає «місце», re –означає «знову», а –ion означає «дія», отже означає «акт розміщення знову» у новому місці[1].

Релокація у контексті розвитку підприємства означає процес переміщення бізнесу до безпечного регіону з урахуванням логістичних, фінансових та організаційних аспектів. За визначенням Н. Смочко та Т. Лужанської, релокація – це «інструмент» економічної безпеки в умовах військового стану, акцентуючи увагу на переміщення бізнесу та виробничих потужностей до більш безпечних регіонів[2]. Це дозволяє зберегти економічно-активні підприємства, які мають суттєве значення для забезпечення продовольчої та фінансової безпеки країни.

Головною причиною релокації звичайно є наближеність до зон бойових дій, а також підвищений ризик втрати майна внаслідок ворожих обстрілів та неможливість здійснення подальшої підприємницької діяльності.

При виборі територій для переміщення бізнесу, враховують такі фактори:

– Безпековий фактор – низька ймовірність втрат внаслідок військових дій;

– Наявність трудових ресурсів – тобто розміщення виробництв поряд з густонаселеними територіями ;

– можливості торгівлі (сировина та готовий продукт) між регіонами, умови торгівлі, обмеження, доступність юрисдикції тощо;

– транспортна розв'язка та сумісність з іншими регіонами в торговельно-економічному аспекті.

За даними Опендатабот, у 2022–2025 роках в Україні зафіксовано таку кількість релокацій бізнесу[3]:

1. 2022 рік - 1 971 релокацій;
2. 2023 рік - 14 136 релокацій;
3. 2024 рік - 11 669 релокацій;
4. 2025 рік - 12 920 релокацій.

Динаміка зміни кількості релокацій дозволяє нам виділити певні етапи розвитку такого економічного явища, які мають безпосередній зв'язок з перебігом військових дій в Україні.

Зв'язок між інтенсивністю боїв та внутрішньою міграцією чітко простежується через зміну географічних та галузевих пріоритетів країни протягом усього періоду повномасштабної війни.

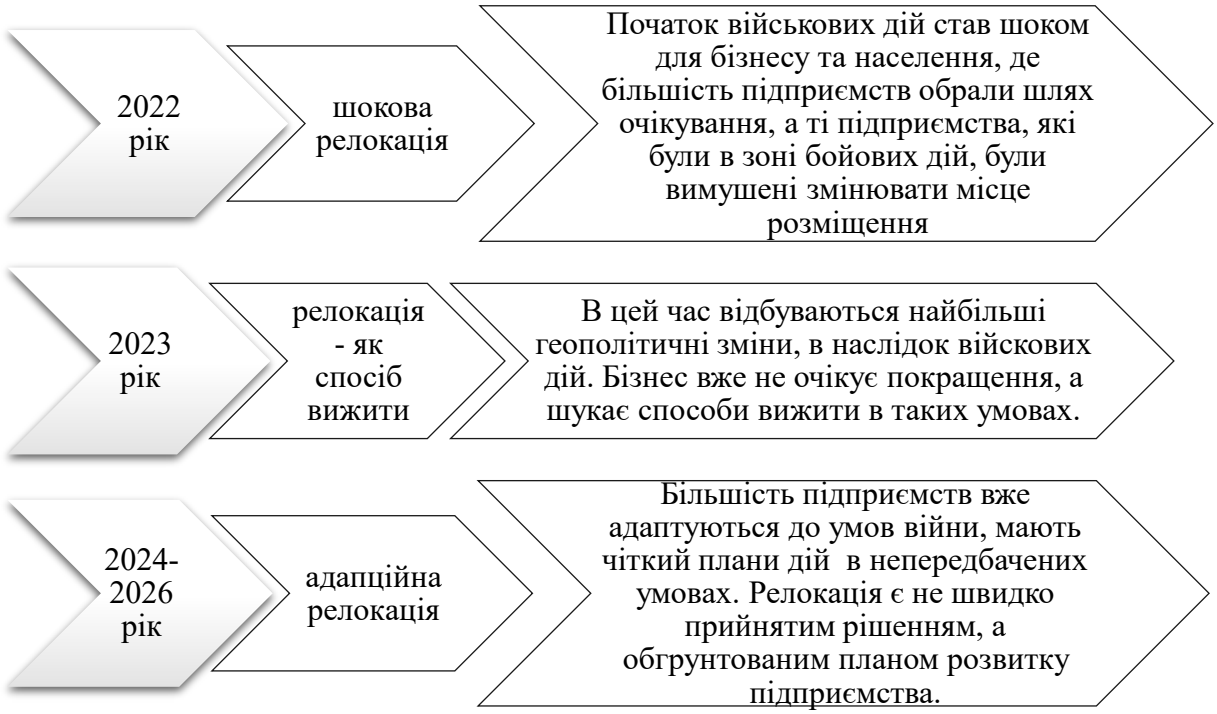

Рис. 1. Етапи зміни кількості релокацій відносно розвитку військових дій

Одним із найбільш відчутних наслідків релокації є скорочення промислового виробництва, особливо у східних регіонах країни, де було зосереджено основні виробничі потужності. Але водночас процес релокації є інструментом антикризового розвитку економіки, адже підприємства мають можливість зберегти свою діяльність, забезпечувати населення необхідними товарами надалі, сплачувати податки та підтримувати економіку країни. З боку держави розроблена програма відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України, яка передбачає[4]:

- підбір місця розташування для потужностей підприємства;
- допомога з перевезенням на нову локацію;
- сприяння в розселенні працівників та пошуку нових співробітників;
- підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту.

Література

1. Зеліско Н. Релокація підприємства як інструмент економічної безпеки в умовах воєнного стану. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series AIC Economics*. 2023. № 30. С. 38–43. URL: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.038 (дата звернення: 27.09.2026).

2. Smochko N., Luzhanska T. Relocation of Ukrainian business as a tool of economic security in military state. Social Development and Security. 2022. Vol. 12, No. 4. P. 112–118. DOI: https:// doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.10.

3. Понад 12 тисяч компаній переїздили країною торік. Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025-12 (дата звернення: 28.09.2026).

4. Програма релокації підприємств. Міністерство економіки та довкілля України URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv (дата звернення: 29.09.2026).

ПРОСТЕЖУВАНІСТЬ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК РЕГУЛЯТОРНИЙ ЧИННИК ЦИФРОВІЗАЦІЇ ГАЛУЗІ

Рейфман Р.В., здоб. СВО «Магістр»
Самофатова В.А., д-р екон. наук, професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Регуляторні норми у дослідженнях автоматизації розглядають переважно як обмеження. Закон визначає, які операції можуть виконуватися без участі людини, і тим самим стримує технологічне заміщення. Поряд із цим існує група норм, які діють у зворотному напрямі, фактично зобов'язуючи підприємство впроваджувати цифрові рішення. Вимоги щодо простежуваності агропродовольчої продукції є показовим прикладом такої групи. Мета тез полягає в тому, щоб описати цей механізм та визначити його наслідки для структури зайнятості у галузі.

Дослідження спирається на положення Регламенту (ЄС) № 178/2002 щодо загальних принципів харчового права [1] та норми Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [2], а також дані Держпродспоживслужби щодо кількості зареєстрованих потужностей операторів ринку [4]. Застосовано аналіз змісту нормативних вимог та зіставлення їх із технологічними можливостями виконання.

Простежуваність визначено в законодавстві як можливість ідентифікації та відстеження харчових продуктів, продуктивних тварин і речовин, призначених для включення до харчових продуктів, на всіх стадіях виробництва, переробки та обігу [2]. Обов'язок забезпечувати простежуваність покладено на операторів ринку статтею 20 зазначеного Закону, а зміст вимоги розкрито у статті 22, за якою оператор має бути здатним встановити інших операторів, які постачають йому продукцію, за принципом «крок назад», і тих, кому він постачає продукцію, за принципом «крок вперед» [2]. Аналогічну конструкцію закріплено в законодавстві ЄС [1], що робить виконання вимоги умовою доступу до європейського ринку.

Масштаб дії вимоги визначається кількістю зобов'язаних осіб. Станом на 1 червня 2023 року в Україні було зареєстровано 368 071 потужність операторів ринку з виробництва та обігу харчових продуктів, а лише впродовж 2023 року зареєстровано ще 22 380 потужностей [4]. Вимога щодо простежуваності поширюється на всіх цих операторів, тоді як упровадження окремих цифрових технологій залишається добровільним і охоплює одиниці відсотків підприємств. Саме обов'язковість пояснює, чому спонукальна норма здатна впливати на технологічний стан галузі ширше, ніж будь-яка окрема технологічна новація. Формально норма не згадує жодних технологій і може виконуватися за допомогою паперового обліку. Проте зміст вимоги створює умови, за яких паперове виконання втрачає практичний сенс. Простежуваність перевіряється не в момент планової перевірки, а в момент виявлення небезпечного фактора, коли партію потрібно швидко локалізувати та вилучити з обігу. Обсяг записів, які

треба зіставити за короткий час, робить ручний пошук ненадійним. Норма, сформульована як вимога до результату, у такий спосіб задає мінімальний рівень цифровізації обліку, не встановлюючи його прямо. Опосередкованим свідченням реальності цього навантаження є поетапність запровадження суміжної вимоги щодо постійно діючих процедур, заснованих на принципах HACCP. Для потужностей з необробленими інгредієнтами тваринного походження вона набрала чинності з 20 вересня 2017 року, для решти потужностей з 20 вересня 2018 року, а для малих потужностей з 20 вересня 2019 року [4]. Законодавець розтягнув упровадження на три роки, що вказує на суттєвість організаційних витрат для операторів.

Таблиця 1. Два напрями регуляторного впливу на цифровізацію галузі*

Характеристика	Норма як обмеження	Норма як спонука
Приклад	Вимога участі уповноваженої особи у ветеринарному та фітосанітарному контролі	Вимоги щодо забезпечення простежуваності партій продукції
Механізм дії	Операція не може виконуватися автоматизовано	Результат недосяжний без автоматизованого обліку
Наслідок для зайнятості	Робочі місця зберігаються незалежно від технічної готовності рішень	Змінюється зміст функцій: додається ведення та звіряння даних
Напрям впливу на цифровізацію	Стримувальний	Спонукальний

**Джерело: складено автором*

Наслідки для зайнятості відрізняються від тих, які зазвичай пов’язують з автоматизацією. Впровадження систем простежуваності не заміщує працю безпосередньо, а додає до виробничого процесу функції реєстрації, маркування партій, ведення та звіряння даних. Ці функції потребують працівників із цифровими компетенціями, тоді як потреба у частині операцій ручного обліку зменшується. Ідеться радше про зміну змісту робочих місць, ніж про їх скорочення, і саме цю відмінність важливо враховувати при плануванні підготовки кадрів. Такий результат доповнює методологічні підходи до оцінювання структурних змін в агропродовольчій сфері [3]. Вимога простежуваності є прикладом інституційного чинника, який змінює галузь незалежно від готовності окремих підприємств до цифровізації.

Регуляторний чинник, таким чином, впливає на цифровізацію у двох напрямах. Обмежувальну складову вимірює запропонований автором раніше підхід до оцінювання регуляторних бар’єрів автоматизації [5]; спонукальна складова, до якої належать розглянуті вимоги, утворює другий вимір того самого чинника і потребує власного інструментарію.

Отже, вимоги щодо простежуваності агропродовольчої продукції є прикладом норми, яка спонукає до цифровізації, не встановлюючи технологічних приписів прямо, і доповнюють картину регуляторного впливу поряд з обмежувальними нормами. Механізм полягає у тому, що вимога сформульована як результат, досягнення якого за паперового обліку є формально

можливим, але практично ненадійним. Для експортоорієнтованих підприємств дію цього механізму посилює те, що виконання аналогічної вимоги є умовою доступу до ринку ЄС.

Наслідком є зміна змісту робочих місць, а не їх пряме скорочення, що потребує окремого врахування при перегляді освітніх програм для галузі. Подальше дослідження передбачає класифікацію норм агропродовольчого регулювання за напрямом впливу на цифровізацію та оцінку співвідношення обмежувальних і спонукальних вимог у межах єдиного підходу.

Література

1. Регламент (ЄС) № 178/2002 Європейського Парламенту і Ради від 28 січня 2002 року про встановлення загальних принципів і вимог законодавства про харчові продукти, створення Європейського органу з безпечності харчових продуктів і встановлення процедур у питаннях, пов’язаних із безпечністю харчових продуктів.

2. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр.

3. Самофатова В. А. Сталий розвиток агропродовольчої сфери регіону: теорія, методологія, управління: монографія. Одеса: Астропринт, 2017. 388 с.

4. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів: офіційний вебсайт. URL: https://dpss.gov.ua.

5. Reifman R. Forecasting the IT industry market: from financial indicators to cross-industry impact. Економіка. Фінанси. Право. 2026. № 5. С. 131–134. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2026.5.15e

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ[1]

Старченко Л.В., к.е.н., доцент
Олексіч Ж.А., к.е.н., доцент
Сумський державний університет, м. Суми

Вступ. Сучасний розвиток національного господарства України відбувається під впливом воєнних, економічних, демографічних та структурних чинників. Воєнні дії призвели до пошкодження виробничої, енергетичної та транспортної інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, зміни територіального розміщення економічної діяльності та загострення проблеми забезпечення підприємств трудовими ресурсами. Тому відновлення економіки має поєднувати відбудову пошкоджених об'єктів із технологічною модернізацією та структурною трансформацією.

За результатами п'ятої спільної оцінки потреб у відновленні та реконструкції України (RDNA5), станом на 31 грудня 2025 р. прямі збитки перевищили 195 млрд дол. США, а загальні потреби у відновленні протягом наступного десятиліття оцінено майже у 588 млрд дол. США [1]. Найбільші потреби пов'язані з житловим, транспортним та енергетичним секторами [1].

Матеріали і методи. Дослідження проведено на основі аналізу офіційних документів України, матеріалів міжнародних організацій та аналітичних публікацій. Використано системний підхід, методи аналізу, порівняння, узагальнення та систематизації. Інформаційну базу становлять RDNA5, Національна економічна стратегія України до 2030 року, Державна стратегія регіонального розвитку, матеріали Ukraine Facility, OECD, МОП та Національного банку України [1–8].

Результати. Однією з ключових проблем залишається пошкодження критичної та виробничої інфраструктури. Її стан безпосередньо впливає на можливості підприємств здійснювати виробничу діяльність, забезпечувати зайнятість і підтримувати зовнішньоекономічні зв'язки. Особливого значення набуває енергетична інфраструктура, оскільки перебої з енергопостачанням створюють додаткові ризики для промисловості та інших секторів економіки [1; 8].

Для промисловості важливим є поєднання відновлення виробничих потужностей із технологічним оновленням. Перспективними напрямами є підвищення енергоефективності, цифровізація виробництва, розвиток інновацій та збільшення частки продукції з високою доданою вартістю. OECD наголошує на значенні інвестицій, продуктивності, експорту та створення сприятливого бізнес-середовища для довгострокового відновлення України [6].

[1] ***ФІНАНСУВАННЯ: Це дослідження було підтримано Міністерством освіти і науки України та містить результати проекту № 0126U001521***

Суттєві проблеми спостерігаються і в транспортному секторі. Пошкодження транспортної інфраструктури ускладнює переміщення ресурсів і продукції, збільшує логістичні витрати та впливає на доступ підприємств до внутрішніх і зовнішніх ринків. Відновлення транспортної системи має враховувати перспективи подальшої інтеграції України до європейського економічного простору [1].

Аграрний сектор залишається важливою складовою національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість та експортний потенціал. Водночас мінування земель, пошкодження інфраструктури та логістичні обмеження ускладнюють його функціонування. Одним із напрямів подальшого розвитку є поглиблення переробки сільськогосподарської продукції та формування виробництв із більшою доданою вартістю.

Окремим фактором розвитку галузей є стан людського капіталу. Переміщення населення, демографічні зміни та структурні зміни попиту на працю посилюють проблему забезпечення підприємств кадрами. МОП серед основних викликів українського ринку праці визначає дефіцит робочої сили, демографічні зміни та невідповідність навичок потребам економіки [7]. Це зумовлює необхідність розвитку професійної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

Важливим є також регіональний аспект розвитку. Різний масштаб воєнного впливу зумовлює відмінності у потребах територій щодо відновлення інфраструктури, підтримки підприємництва, зайнятості та залучення інвестицій. Державна стратегія регіонального розвитку орієнтована на підвищення конкурентоспроможності регіонів, забезпечення територіальної єдності та збалансований розвиток територій [3].

Залучення інвестицій є необхідною умовою відновлення. Значний масштаб потреб у реконструкції потребує поєднання державних ресурсів, міжнародної фінансової підтримки та приватного капіталу. План України в межах Ukraine Facility передбачає реалізацію реформ та інвестицій, спрямованих на економічне відновлення й наближення України до Європейського Союзу [4; 5]. Національна економічна стратегія до 2030 року також визначає розвиток підприємництва, інвестицій, людського капіталу та конкурентоспроможності як важливі напрями економічної політики [2].

Висновки. Основними соціально-економічними проблемами розвитку галузей національного господарства України є пошкодження інфраструктури, енергетичні та логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів, регіональні диспропорції та значна потреба в інвестиціях. Їх вирішення потребує комплексного підходу.

Відновлення економіки доцільно поєднувати з технологічною модернізацією, розвитком людського капіталу, підтримкою підприємництва та залученням приватних інвестицій. Пріоритетними залишаються відновлення енергетичної і транспортної інфраструктури, розвиток виробництв із високою доданою вартістю, поглиблення переробки та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Таким чином, відбудова України має передбачати не лише фізичне відновлення пошкоджених активів, а й формування сучасної, технологічно розвиненої та конкурентоспроможної структури національного господарства.

Література

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 – December 2025. Washington, DC : World Bank, 2026. 236 p.
2. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/179-2021-п (дата звернення: 01.10.2026).
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/695-2020-п (дата звернення: 01.10.2026).
4. План України в рамках механізму Ukraine Facility. Міністерство економіки України. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/ (дата звернення: 01.10.2026).
5. Зміни до Плану України. Міністерство економіки та довкілля України. 2026. URL: https://www.me.gov.ua/ (дата звернення: 01.10.2026).
6. OECD. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. Paris : OECD Publishing, 2025. 130 p. DOI: https://doi.org/10.1787/940cee85-en.
7. International Labour Organization. Decent Work Country Programme Ukraine 2026–2029. Geneva : International Labour Organization, 2026. URL: https://www.ilo.org/resource/report/decent-work-country-programme-ukraine-2026-2029 (дата звернення: 01.10.2026).
8. Національний банк України. Інфляція буде помірною у 2026–2028 роках, а економіка поступово зростатиме : Інфляційний звіт. 05.02.2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-bude-pomirnoyu-u-20262028-rokah-a-ekonomika-postupovo-zrostatime--inflyatsiyniy-zvit (дата звернення: 01.10.2026).

ІНСТИТУЦІЙНІ БАР'ЄРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ ТВАРИННИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сушарник Я.А., д.е.н., викладач
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут»

Основний текст. Воєнний стан зумовив трансформацію інституційного середовища функціонування галузі тваринництва України та посилив сукупність обмежень, що впливають на її конкурентоспроможний розвиток. Основними проявами є підвищення невизначеності господарської діяльності, порушення виробничо-логістичних зв'язків, обмеження фінансових ресурсів, скорочення виробничого потенціалу та ускладнення технологічного оновлення.

Одним із основних бар'єрів є нестабільність умов господарювання, спричинена воєнними ризиками. Пошкодження виробничих об'єктів, обмеження доступу до земельних ресурсів, переміщення підприємств і трудових ресурсів збільшують трансакційні витрати та ускладнюють довгострокове планування. Зростання невизначеності знижує інвестиційну активність та обмежує можливості реалізації стратегічних проєктів розвитку [1].

Регуляторний бар'єр пов'язаний із необхідністю функціонування підприємств в умовах постійної адаптації до змін нормативно-правового та адміністративного середовища. Регулювання земельних, ветеринарних, екологічних, фінансових та зовнішньоторговельних відносин формує значне адміністративне навантаження. Недостатня узгодженість окремих напрямів державної політики знижує цілісність інституційного забезпечення галузі [2].

Фінансово-інвестиційний бар'єр визначається обмеженим доступом підприємств до довгострокових фінансових ресурсів та високим рівнем ризику інвестиційної діяльності. Це стримує модернізацію виробничих потужностей, відновлення поголів'я, оновлення обладнання та впровадження сучасних технологій. Додатковим обмеженням є недостатня доступність механізмів страхування воєнних ризиків.

Інфраструктурно-логістичний бар'єр проявляється у порушенні каналів постачання кормів, ветеринарних препаратів, обладнання та інших ресурсів, а також у зростанні транспортних та енергетичних витрат. Для підприємств галузі це безпосередньо впливає на собівартість продукції та стабільність виробничого процесу [1].

Важливими залишаються ресурсні та коопераційні бар'єри. Скорочення поголів'я, недостатнє відтворення племінних ресурсів і обмеженість кормової бази стримують розширене відтворення. Водночас недостатній розвиток коопераційних та інтеграційних форм взаємодії обмежує можливості спільного використання ресурсів, інфраструктури, технологій і каналів збуту.

Технологічний та кадровий бар'єри пов'язані з нерівномірним рівнем технологічного забезпечення підприємств і дефіцитом кваліфікованих

працівників. Обмежені фінансові можливості стримують впровадження автоматизованих систем управління та цифрових технологій, тоді як скорочення трудових ресурсів ускладнює забезпечення необхідного рівня виробничої та технологічної дисципліни.

Отже, інституційні бар'єри конкурентоспроможного розвитку галузі тваринництва формуються сукупністю регуляторних, фінансово-інвестиційних, інфраструктурно-логістичних, ресурсних, кооперaційних, технологічних та кадрових обмежень. Їх сукупний вплив проявляється у зростанні трансакційних витрат, зниженні інвестиційної активності, обмеженні технологічної модернізації та скороченні виробничого потенціалу. Їх подолання потребує системного інституційного забезпечення, спрямованого на стабілізацію умов господарювання, розширення доступу до фінансових ресурсів, відновлення інфраструктури та стимулювання технологічного оновлення галузі.

Література

1. Сушарник Я. А. Вплив повномасштабної війни на інституційне середовище галузі тваринництва України. *Інтелект XXI*. 2025. № 4. С. 29-38.

2. Місюк М. В., Сушарник Я. А. Вплив дисбалансів соціального, політичного та економічного факторів інституційного середовища на розвиток підприємств тваринництва в Україні. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 4 (13). С. 190-196.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГАЛУЗЕЙ НАЦІОНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЇ, РЕСУРСИ ТА СТІЙКІСТЬ

Рунчева Н.В., д.е.н., професор
Горяча О.Л., к.е.н., доцент
Мелітопольський державний педагогічний університет
імені Богдана Хмельницького, м. Мелітополь

Сучасний розвиток світової економіки визначається геополітичною невизначеністю, геоекономічною фрагментацією, трансформацією ланцюгів постачання та кліматичними ризиками. За оцінками UNCTAD, це спричиняє посилення регіоналізації та нерівномірність міжнародної інтеграції [1]. Для національних економік постає завдання переходу від суто витратної ефективності до поєднання ефективності з економічною стійкістю через диверсифікацію, цифровізацію та енергобезпеку. В умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення ці процеси мають критичне значення для України.

Мета дослідження — визначити ключові напрями трансформації галузей національного господарства та обґрунтувати стратегічні підходи до забезпечення їх ресурсної ефективності й стійкості.

Методи дослідження. Застосовано системний, структурно-функціональний та порівняльний підходи, аналіз і синтез. Інформаційну базу становлять аналітичні звіти UNCTAD, Світового банку, OECD та праці вітчизняних науковців.

Основний виклад матеріалу. Глобальні виклики поступово змінюють саму логіку функціонування галузей національного господарства. Якщо раніше конкурентоспроможність значною мірою визначалася можливістю мінімізувати витрати та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості, то сьогодні дедалі більшого значення набуває здатність економічної системи протистояти зовнішнім шокам і швидко адаптуватися до них. UNCTAD наголошує, що сучасна стійкість економіки має передбачати не просте повернення до попереднього стану, а здатність адаптуватися до нових умов і забезпечувати сталий розвиток за високого рівня невизначеності [2].

Структурну трансформацію доцільно розглядати як багаторівневий процес, що охоплює не лише зміни галузевої структури, а й трансформацію економічної поведінки, технологічної бази та механізмів державного регулювання. Як зазначає В. Іванченков, сучасна структурна трансформація має забезпечувати адаптацію національного господарства до глобальних і внутрішніх викликів та передбачати розвиток галузей з високою доданою вартістю, цифровізацію й оновлення інституційної бази [3]. Це дозволяє розглядати трансформаційні процеси не лише як реакцію на зовнішні загрози, а як інструмент формування нової, більш адаптивної моделі розвитку економіки.

Одним із ключових напрямів трансформації стає перебудова виробничих і логістичних ланцюгів. Пандемія COVID-19, війна Росії проти України, торговельні обмеження та геополітична напруженість продемонстрували вразливість моделей, які базуються на надмірній концентрації постачання з окремих країн або регіонів. Дослідження OECD показують, що висока концентрація постачальників посилює негативний вплив зовнішніх шоків на внутрішнє виробництво, тоді як диверсифікація постачальників підвищує стійкість економічної системи [4].

Отже, трансформація галузевої структури передбачає не обов'язково повну локалізацію виробництва, а формування більш диверсифікованих та гнучких моделей ресурсного забезпечення. Для промисловості це означає пошук альтернативних постачальників сировини та комплектуючих, для аграрного сектору — диверсифікацію каналів збуту й розвиток переробки, для енергетики — поєднання традиційних та відновлюваних джерел енергії, а для сфери послуг — активніше використання цифрових технологій.

Другим фундаментальним напрямом є технологічна та цифрова трансформація. Цифрові технології дозволяють підприємствам оптимізувати використання ресурсів, контролювати виробничі процеси, прогнозувати попит і швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас технологічна модернізація поступово стає не лише інструментом підвищення продуктивності, а й елементом економічної безпеки, оскільки зменшує залежність від окремих видів ресурсів та зовнішніх постачальників.

Третім напрямом є трансформація ресурсної моделі розвитку. В умовах зростання вартості енергетичних та матеріальних ресурсів конкурентоспроможність галузей дедалі більше залежить від ефективності їх використання. Особливого значення набувають енергоефективність, циркулярне використання ресурсів, розвиток відновлюваної енергетики, повторне використання матеріалів та скорочення ресурсомісткості виробництва. UNCTAD також розглядає кліматичні ризики, фінансові обмеження та залежність від ресурсів як взаємопов'язані фактори, які необхідно враховувати при формуванні сучасних моделей економічної стійкості [2].

Для України структурна трансформація має додатковий вимір – відновлення та модернізацію національного господарства. За даними RDNA4, станом на 31 грудня 2024 р. загальні потреби України у відновленні та реконструкції оцінювалися у 524 млрд дол. США на наступне десятиліття; найбільші потреби стосувалися житлового сектору, транспорту, енергетики, торгівлі та промисловості й аграрного сектору [5]. Водночас оновлена оцінка 2026 р. свідчить про подальше зростання масштабу пошкоджень, що посилює необхідність поєднання відновлення фізичної інфраструктури з модернізацією виробничої бази [6].

У цьому контексті стратегія трансформації галузей України має бути спрямована не лише на відновлення втрачених виробничих потужностей, а й на формування нової структури економіки, орієнтованої на технологічність, ресурсоефективність, диверсифікацію та інтеграцію до європейських

виробничих і логістичних мереж. Таким чином, глобальні виклики одночасно створюють обмеження та відкривають можливості для структурного оновлення національного господарства.

Узагальнюючи, можна виділити чотири взаємопов'язані стратегічні напрями трансформації:

- диверсифікація ресурсів і ланцюгів постачання;
- технологічна та цифрова модернізація;
- підвищення ресурсної й енергетичної ефективності;
- розвиток адаптивної інституційної та інфраструктурної бази.

Їх поєднання формує передумови для переходу від реактивного подолання криз до системного підвищення стійкості національного господарства.

З огляду на багатовекторний характер сучасних глобальних викликів, трансформація галузей національного господарства потребує комплексного поєднання технологічних, ресурсних, інституційних та організаційних змін. Узагальнення основних взаємозв'язків між глобальними викликами, напрямами галузевої трансформації, необхідними ресурсами та інструментами забезпечення стійкості представлено в табл. 1.

Таблиця 1. Глобальні виклики та напрями забезпечення стійкості галузей національного господарства*

Глобальний виклик	Трансформація галузі	Необхідні ресурси	Інструмент забезпечення стійкості
Геополітичні конфлікти та порушення логістики	Диверсифікація виробництва та постачання	Логістична інфраструктура, транспортні коридори, альтернативні постачальники	Розвиток багатоканальних ланцюгів постачання, міжнародна кооперація
Енергетичні ризики та нестабільність цін	Перехід до енергоефективних технологій та ВДЕ	Інвестиції, енергетичні ресурси, інноваційні технології	Енергомодернізація, розвиток відновлюваної енергетики
Цифровізація та технологічні зміни	Автоматизація виробництва і сфери послуг	Цифрова інфраструктура, дані, людський капітал	Впровадження цифрових платформ, штучного інтелекту, аналітики даних
Кліматичні зміни та екологічні обмеження	Формування циркулярної економіки	Екологічні технології, фінансові ресурси	Ресурсоощадні технології, повторне використання ресурсів
Зростання конкуренції на глобальних ринках	Розвиток виробництв із високою доданою вартістю	Інновації, наукові розробки, кваліфіковані кадри	Підтримка інноваційної діяльності та кластерного розвитку
Воєнні виклики та потреби відновлення України	Модернізація виробничої та соціальної інфраструктури	Фінансові ресурси, міжнародна допомога, інституційна підтримка	Програми відновлення, інтеграція до європейських ринків

**Джерело: розроблено автором на основі [2–5]*

Висновки. Глобальні виклики формують нові умови функціонування національного господарства та зумовлюють необхідність структурної трансформації галузей економіки. Підвищення стійкості економічних систем пов'язане з диверсифікацією ланцюгів постачання, технологічною модернізацією, цифровізацією, енергоефективністю та розвитком інституційної підтримки. Для України особливого значення набуває поєднання процесів повоєнного відновлення із модернізацією виробництва та інтеграцією до європейського економічного простору. У сучасних умовах стійкість слід розглядати не лише як здатність протидіяти кризам, а як основу довгострокового конкурентоспроможного розвитку національного господарства. Положення щодо необхідності комплексної структурної трансформації економіки узгоджуються з теоретико-методологічними підходами В. Іванченкова, який пов'язує модернізацію галузей із розвитком інновацій, цифровізації та інституційного середовища [3].

Література

1. Key statistics and trends in international trade 2025: Geoeconomic forces influence the dynamics of international trade / UN Trade and Development. – Geneva : UNCTAD, 2026. — 60 p.

2. Trade and Development Report 2025: On the brink – trade, finance and the reshaping of the global economy / UN Trade and Development. – Geneva : UNCTAD, 2025. – 182 p.

3. Іванченков В. Теоретико-методологічне забезпечення процесу структурної трансформації економіки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 343–349. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(45.

4. Policies to strengthen the resilience of global value chains / OECD. — Paris : OECD Publishing, 2022. — 48 p.

5. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. – 2025. – Feb. 25. URL: https://www.worldbank.org (date of access: 16.09.2026).

6. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released / World Bank. –2026. – Feb. 23. URL: https://www.worldbank.org (date of access: 16.09.2026).

7. Thakur-Weigold B., Miroudot S. Promoting resilience and preparedness in supply chains. *OECD Trade Policy Papers*. 2024. No. 286. DOI: https://doi.org/10.1787/be692d01-en.

ЕКСПОРТНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ГОЛОВНІ РИЗИКИ ДЛЯ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Влаєва О.С., здоб. СВО «Магістр»
Лобоцька Л.Л., к.т.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Кондитерська галузь – одна з провідних в харчовій промисловості, її продукція на більш ніж 90 % задовольняє внутрішній попит, а також активно експортується до різних країн світу. Потенціал кондитерського виробництв в Україні становить біля 1 млн т. Із зменшенням чисельності населення і його купівельної спроможності із-за війни внутрішній ринок звузився, тому підприємства збільшують експортні поставки.

В кондитерській галузі діють різні за масштабом виробники. За оцінками, їх біля 700, але більше 75 % виробництва припадає на 15 – 20 підприємств, таких як корпорація Рошен, Nestle, Mondelez, Конті, АВК та ін. Саме підприємства-лідери суттєву частину своєї продукції експортують до різних країн світу. З початку воєнних дій до 60 % експорту відбувалося до країн Європи, тому що ЄС зняв обмеження на постачання української продукції.

В таблиці 1 наведена інформація по міжнародній торгівлі України кондитерською продукцією у 2021 – 2025 роках [1]. Дані 2021 року наведені для порівняння. З таблиці слідує, що навіть у роки війни Україна нарощувала експорт (крім 2022 р.). У розрізі груп кондитерських виробів за УКТ ЗЕД у 2023 р. обсяг та виторг від експорту кондитерських цукрових виробів зросли на 34% та 23% відповідно, до $186 мільйонів за 86 тис.т. Крім того, експорт какао-продуктів та шоколаду виріс на 32%, до $195 мільйонів, при збільшенні обсягу на 18%, до 55 тис. т. Поставки хлібобулочних кондитерських виробів на міжнародний ринок також відзначилися позитивною динамікою, зростаючи на 29% в обсягу (89 тис. т) та на 40% за вартістю.

Таблиця 1. Результати міжнародної торгівлі України кондитерською продукцією у 2021 – 2025 рр.*

Рік	Експорт			Імпорт			Коефіцієнт покриття експортом імпорту за вартістю
	Вартість, тис. дол. США	Кількість, т	Середня ціна, дол. США/т	Вартість, тис. дол. США	Кількість, т	Середня ціна, дол. США/т	
2021	646484	276924	**2335**	428657	10300	**3886**	**1,51**
2022	433886	183752	**2361**	288120	79154	**3640**	**1,50**
2023	589665	228562	**2580**	78602	80362	**4711**	**1,56**
2024	749673	262192	**2859**	426454	81720	**5219**	**1,76**
2025 8міс	559248	184542	**3030**	284855	51349	**5547**	**1,96**

**Джерело: складено за [1]*

Високі результати зовнішньоекономічної діяльності підприємств кондитерської галузі відмітив і Олександр Балдинюк, голова асоціації «Укркондпром». Він зауважив, що за підсумками дев`яти місяців 2025 року торговельний баланс кондитерської галузі був позитивним. Він становив $660 млн для експорту з України і $338 млн для імпорту. Такі показники, за його словами, є тим більше приємними, що перевищують минулорічні за аналогічний період – $511 млн за поставлені на експорт кондвироби і на $298 млн, що Україна імпортувала. При цьому в 2025 році вартість 1 т кондитерських виробів, що експортуються, становила $3084, що на чверть більше, ніж у довоєнному 2021 році [2]. З таблиці 1 також слідує, що коефіцієнт покриття експортом імпорту (за вартістю) значно перевищував 1. Але слід підкреслити, що середні ціни експорту поступалися середнім цінам імпорту, таблиця 2, і це свідчить про певну нерівноправність України в реалізації торговельних операцій.

Головними імпортерами українських солодощів є Румунія, Молдова, Польща, Литва, Латвія, Німеччина, Азербайджан, також країни СНД Казахстан, Узбекистан, ін.

Таблиця 2. Порівняння середніх цін експорту та імпорту кондитерських виробів*

Рік	Середня експортна ціна дол. США/ т	Середня імпортна ціна дол. США/т	Ціна експорту/ціна імпорту, %	Приріст ціни експорту, %, до 2021 р	Прирст ціни імпорту, % до 2021 р.
2021	2335	3886	60,09	0,00	0,00
2022	2361	3640	64,86	1,11	-6,33
2023	2580	4711	54,76	10,49	21,23
2024	2859	5218	54,79	22,44	34,28
2025, 8 міс.	3030	5547	54,62	29,76	42,74

**Джерело: складено за [1]*

На жаль, «Торговельний безвіз» між Україною та ЄС, який набув чинності 4 червня 2022 року як тимчасовий захід для підтримки української економіки, 5 червня 2025 р. закінчився [3]. Безвіз передбачав скасування мит і квот на український експорт до Євросоюзу, причому угоду подовжували двічі. З 2025 р. під дію обмежень попали м’ясо курки, яйця, зернові, цукор і вироби з цукру, мед, інші товари. Згідно з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, для більшості аграрної та харчової продукції з України встановлено тарифні квоти. Певна кількість продукції може експортуватися до ЄС без сплати мита або зі зниженим митом, але у межах встановлених обсягів (квот).

Із-за воєнних дій суттєво (і не тільки в Україні) зросли ризики для діяльності підприємств галузі. Серед видів ризиків в період глобальної невизначеності, описаних в

[4], для підприємств кондитерської галузі найбільш актуальними є:

1. Енергетичні ризики, ріст капітальних витрат на придбання генераторів, акумуляторів тощо.

2. Логістичні ризики як на теренах країни, так і для реалізації експортних поставок (експорт морем практично став неможливим). Необхідність направлення експорту через альтернативні транспортні маршрути.

3. Різке підвищення цін, дефіцит сировини, особливо імпортної (какао-боби), а також на нафту, призвів до суттєвого приросту цін на шоколадну та іншу продукцію

4. Дефіцит кваліфікованих кадрів – мобілізація, масова міграція спричинили гостру нестачу спеціалістів різної підготовки.

5. Трансформація внутрішнього попиту та конкуренція з імпортом.

6. Втрати потужностей, особливо на Сході та Півдні крани.

7. Підвищення зносу обладнання і неможливість його оновлення.

8. Зниження фінансових результатів підприємств, прибутковості їх діяльності завдяки росту витрат на сировину, транспортних витрат, росту тарифів на електроенергію, воду, заробітну плату тощо.

9. Розвиток власного виробництва рітейлерами, неврегульованість відносин з ними. Якщо лідери галузі мають можливість нарощувати експортні поставки, то малі підприємства стикаються із значними труднощами, таблиця 3. Тому кількість їх за останні роки зменшилася, особливо у 2022 р.

Таблиця 3. Порівняння викликів для різних масштабів бізнесу

Критерій	Великі фабрики	Малі підприємства
Енергонезалежність	Простіше інвестувати у потужні виробництва	Високі питомі витрати на генератори
Збут продукції	Активно експортують	Повністю залежать від локального споживача
Купівля сировини	Мають прямі контракти, купують великі партії з дисконтом	Купують невеликі партії за високою ціною
Адаптивність	Повільно адаптують рецептуру	Миттєво реагують на зміни

Для запобігання банкрутства вітчизняним підприємствам слід дотримуватися рекомендацій [5] . Зокрема, слід шукати нові ринки збуту в країнах Близького Сходу, Південно-Східної Азії, Африки. Компаніям варто сфокусуватися на новітніх продуктах зі зміненими характеристиками, смаками та упаковкою. Також важливо звернути увагу на нішеві продукти для окремих географічних регіонів, щоб розширити можливості отримання преміальної виручки в умовах конкурентного глобального ринку кондитерських виробів.

Література

1. Економічна статистика. Зовнішньоекономічна діяльність. Зовнішня торгівля окремими видами товарів за країнами світу за січень-грудень 2020-2025 рр. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення 25.09.2026)

2. Торговельний баланс кондитерської галузі України позитивний, торговельна угода з ЄС є шансом вижити для кондитерів – «Укркондпром» URL: https://interfax.com.ua/news/economic/1116809.html (дата звернення 26.09.2026)

3. Митний безвіз закінчився.

URL: https://landlord.ua/news/analityka /mytnyj-bezviz-zakinchyvsya-shho-zminylosya-dlya-ukrayinskyh-agrariyiv-i-chy-mozhlyvo-unyknuty-milyardnyh-zbytkiv/(дата звернення 26.09.2026)

4.Пархоменко, В. (2026). Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*, № 87, 2026

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-20

5. Носань, Н., Борисенко, О., & Назаренко, Т. (2024). Антикризове управління та стратегічний розвиток підприємств у період війни. *Економіка та суспільство*, №68, 2024

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-18

АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ПРИЙОМИ

Купріна Н.М. д.е.н., професор
Самофатова В.А. д.е.н., професор
Красножон О.С., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах критичної нестабільності функціонування вітчизняних підприємств виноробної промисловості значно ускладнюється через непередбачуваність зовнішнього середовища та розриви у виробничо-збутових ланцюгах. Традиційні методи фінансового аналізу, що базуються виключно на ретроспективних даних, втрачають свою прогностичну силу, оскільки не враховують стратегічних ризиків. Виникає нагальна потреба в адаптації інструментарію стратегічного аналізу, який дозволив би не лише фіксувати поточний фінансовий стан, а й обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу.

Питання стратегічного аналізу діяльності підприємств висвітлено у працях багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Попри ґрунтовність наявних підходів, питання інтеграції інструментів стратегічного аналізу з даними реальної фінансової звітності підприємств у галузі виноробства залишається недостатньо висвітленим у контексті антикризового управління [1, с. 89]. Більшість публікацій фокусуються на теорії, залишаючи поза увагою практичні аспекти трансформації виявлених загроз у конкретні стратегічні кроки для стабілізації грошових потоків.

Метою даної роботи є розробка та практичне застосування комплексної методики стратегічного аналізу для оцінки фінансового стану та ефективності діяльності ТОВ «Перша виноробна станція».

Для комплексного стратегічного аналізу нами застосовано поетапний підхід, що поєднує дослідження зовнішнього макросередовища та галузеве позиціонування підприємства. На першому етапі проводиться PEST-аналіз, який дозволяє кількісно оцінити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на виноробну галузь у сучасних кризових умовах (таблиця 1). Другий етап передбачає використання матриці БКГ для визначення ринкової позиції об’єкта дослідження через зіставлення темпів зростання ринку та відносної частки, яку займає підприємство порівняно з лідерами галузі (рис. 1). Третій етап передбачає проведення SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно дослідити внутрішню структуру підприємства та ідентифікувати його сильні та слабкі сторони у взаємозв'язку із зовнішніми можливостями й загрозами (таблиця 2). Це забезпечує системне підґрунтя для формування

стратегічних рішень, спрямованих на зміцнення конкурентних переваг та мінімізацію ризиків, притаманних поточному стану внутрішнього середовища об’єкта дослідження.

Таблиця 1. PEST-аналіз виноробної галузі*

Фактори	Вплив	Напрямок	Ймовірність зміни	Зважена оцінка
Політичні				
1. Воєнний стан та мобілізація в країні	3	–	3	-0,321
2. Гармонізація з правом ЄС (Закон № 3928-IX)	2	+	1	0,071
3. Захист географічних вказівок (ГЗ) та теруарів	2	+	2	0,143
4. Грантові програми підтримки («єРобота» на сади)	1	+	2	0,071
Економічні				
5. Скорочення сировинної бази (падіння валового збору винограду)	3	–	2	-0,214
6. Висока конкуренція з боку дешевого імпорту з ЄС	3	–	2	-0,214
7. Зростання вартості комплектуючих (скло, коркова пробка)	2	–	3	-0,214
8. Поступове відновлення обсягів реалізації (тренд 2022-2025)	2	+	2	0,143
Соціальні				
9. Зростання попиту локальний продукт (патріотичне споживання)	2	+	2	0,143
10. Зміщення переваг у бік сухих та крафтових вин	1	+	1	0,036
11. Міграція населення (скорочення загального обсягу ринку)	3	–	2	-0,214
Технологічні				
12. Використання Виноградарсько-виноробного реєстру	2	+	1	0,071
13. Автоматизація виробництва зниження впливу дефіциту рук	2	+	2	0,143
Разом:	28			-0,357

**Джерело: складено авторами*

За результатами проведеного PEST-аналізу виявлено критичний тиск факторів зовнішнього макросередовища на діяльність ТОВ «Перша виноробна станція». Кількісний показник результату аналізу становить -0,357, що підтверджує значне переважання деструктивних чинників над можливостями. Найбільш негативний вплив мають політичні та економічні фактори, зумовлені військовими діями та втратою територій, що створює високі бар'єри для та стратегічного розвитку підприємства.

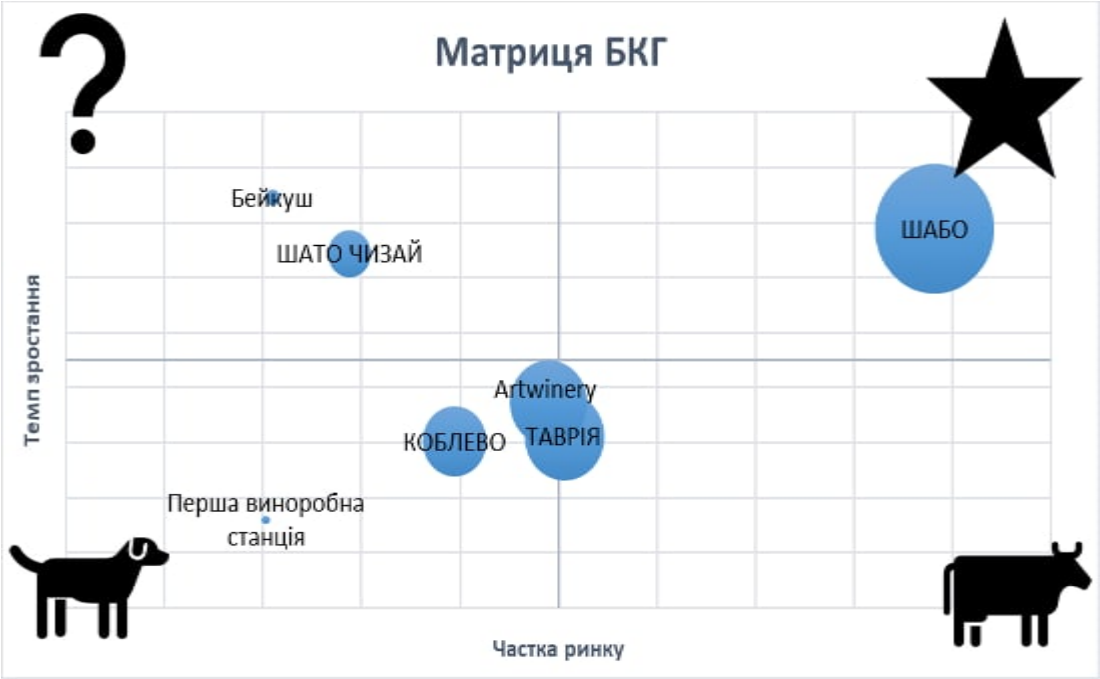

Рис. 1. Матриця БКГ*

**Джерело: складено авторами*

Використання матриці БКГ дозволило провести галузеве позиціонування ТОВ «Перша виноробна станція» через зіставлення частки ринку підприємства з темпами його зростання. За результатами аналізу об'єкт дослідження ідентифіковано у квадраті «Собаки», що зумовлено низькою часткою ринку (0,1%) та від'ємною динамікою обсягів реалізації (-24% за останній період). На фоні ринкових лідерів (квадрат «Зірки»), таких як «ШАБО», та динамічних малих підприємств («Бейкуш», «ШАТО ЧИЗАЙ»), що займають позиції у квадраті «Знаки питання», поточний стан ТОВ «Перша виноробна станція» свідчить про слабку конкурентну позицію [2, с. 52].

Таблиця 2. SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція»*

Сильні сторони S	Слабкі сторони W	Можливості O	Загрози T
1. Наявність власних виноградників: Контроль якості сировини та зниження залежності від ринкових коливань цін.	1. Критична низька ліквідність: Коефіцієнт покриття (1,11) значно нижче норми (2), що вказує на ризик дефіциту оборотних коштів.	1. Гармонізація із законодавством ЄС: Можливість отримання статусу географічного зазначення (ГЗ), що підвищує престиж продукту.	1. Агресивний імпорт: Конкуренція з боку недорогих вин Іспанії, Італії та Франції, що мають субсидії в ЄС.
2. Нарощування виробничого потенціалу: Валюта балансу зросла на 34,1% (з 5,6 до 7,6 млн грн), що свідчить про інвестиції в активи.	2. Висока собівартість одиниці продукції: Через значні постійні витрати та подорожчання комплектуючих (пляшка, корок).	2. Розвиток енотуризму: Створення дегустаційних залів при виноробні для прямих продажів з вищою маржинальністю.	2. Політична нестабільність та війна: Ризик пошкодження активів, мінування земель або порушення енергопостачання.
3. Позитивна динаміка виручки: (Згідно з даними 2024-2025 рр. спостерігається тренд на відновлення продажів).	3. Заморожений капітал: Оборотні активи майже повністю акумульовані в запасах (вина на витримці), що робить їх малоліквідними.	3. Вихід на міжнародні ринки: Експортний потенціал завдяки унікальним автохтонним сортам (Одеський чорний, Тельті-Курук).	3. Зниження купівельної спроможності: Стовідсоткове зростання цін на алкоголь може змусити споживачів перейти на дешеві замінники.

4. Коефіцієнт використання виробничої потужності стабільний і високий (>0,82).	4. Нестабільність доходу: Падіння чистого доходу у 2025 році на 24% (коефіцієнт 0,76) при зростанні активів.	4. Державні гранти: Участь у програмах «єРобота» для оновлення площ насаджень та закупівлі обладнання.	4. Несприятливі кліматичні зміни: Аномальні посухи на Півдні України, що призводять до падіння врожайності.
Стратегія SO	Стратегія WO	Стратегія ST	Стратегія WT
Використовувати власну сировинну базу та сучасне обладнання для реєстрації вина із Захищеним Найменуванням Походження, що відкриє двері до європейських ринків преміум-сегменту.	Залучити державні гранти або пільгове кредитування для поповнення обігових коштів, щоб подолати касові розриви, зумовлені тривалою витримкою вин.	Протиставити масовому імпорту унікальний локальний продукт (автохтонні сорти), на який є сталий патріотичний попит, нівелюючи цінову конкуренцію за рахунок унікальності смаку.	Реструктуризація запасів (реалізація частини вин, що не потребують тривалої витримки) для вивільнення грошових коштів та погашення кредиторської заборгованості, щоб не допустити фінансової нестабільності перед обличчям зростаючої конкуренції.

**Джерело: складено авторами*

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Перша виноробна станція» дозволяє зробити стратегічний висновок про те, що підприємство володіє значним виробничим потенціалом, проте відчуває гострий дефіцит фінансової мобільності. Ключовий конфлікт поточної стратегії полягає у дисбалансі між зростанням необоротних активів та зниженням швидкості обігу капіталу через високу частку запасів вин на витримці

Для виходу на вищі показники ефективності підприємству необхідно відмовитися від пасивних стратегій на користь активної диференціації бренду та оптимізації процесів. Таким чином, стратегічний аналіз дозволяє перейти від простої констатації фінансових показників до формування дієвої антикризової програми розвитку.

Література

1. Купріна Н.М., Бондаренко О.В., Корчаковська К.В. Дослідження інструментарію стратегічного аналізу оцінювання макросередовища функціонування суб'єктів господарювання: аспект стратегічного управління розвитку бізнесу та його інноваційної складової. // Економічні інновації. Т. 27. Випуск 2 (95), 2025. С.88-99. URL: https://ei-journal.com/index.php/journal/issue/view/98/EI95 (дата звернення: 10.06.2026).

2. Красножон О.С. Стратегічний аналіз фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді. Матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції 16-17 квітня 2026 року. Одеса: Одеський національний технологічний університет, 2026. С. 51-54. URL:https://ontu.edu.ua/download/konfi/2026/Conference_abstract-16-17-04-26.pdf. (дата звернення: 12.06.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ В АГРОПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Метіль Т., к.е.н., доцент кафедри управління підприємницькою та туристичною діяльністю
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл

Традиційна лінійна модель господарювання в агропромисловому комплексі, що ґрунтується на інтенсивному використанні природних ресурсів і накопиченні значних обсягів органічних і виробничих відходів, дедалі більше суперечить сучасним вимогам ресурсоефективності та екологічної стійкості. Щороку в Україні утворюється, за різними експертними оцінками, понад 30 млн тонн рослинних решток, гною та відходів переробки сільськогосподарської продукції, значна частина яких не залучається до повторного господарського обороту, що спричиняє як економічні втрати, так і додаткове антропогенне навантаження на довкілля. У цьому контексті перехід агропромислового комплексу до принципів циркулярної економіки, що передбачають перетворення відходів на ресурси для повторного використання, набуває особливої актуальності як для окремих підприємств, так і для галузі загалом.

Концептуальні засади циркулярної економіки узагальнено в роботі Дж. Кірххерра, Д. Рейке та М. Хеккерта, які на основі аналізу 114 наявних визначень запропонували комплексне трактування циркулярної економіки як моделі, що поєднує скорочення, повторне використання та переробку ресурсів на всіх стадіях виробничого циклу [4]. Практичні аспекти економічного обґрунтування переходу до циркулярної моделі господарювання розкрито у звіті Фонду Елен Макартур, який визначив циркулярну економіку як джерело нових економічних можливостей для бізнесу через створення додаткової вартості з відходів виробництва [5]. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок у розвиток теорії циркулярної та зеленої економіки зробив Л. Г. Мельник, який обґрунтував концептуальні засади трансформації економічних систем на засадах замкнених матеріальних циклів [1]. Проблематику економіки природокористування та оцінювання економічної цінності природних ресурсів у контексті сталого розвитку досліджував М. А. Хвесик [2], а прикладні аспекти впровадження циркулярних практик безпосередньо в аграрному секторі економіки України розкрито у працях О. В. Ходаківської, яка систематизувала напрями ресурсозбереження в рослинництві й тваринництві [3]. Водночас, попри наявні напрацювання, недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації галузевих особливостей упровадження циркулярної економіки саме в агропромисловому комплексі та кількісного оцінювання досягнутого рівня циркулярності.

Метою статті є визначення особливостей та основних напрямів впровадження принципів циркулярної економіки в агропромисловому комплексі, а також систематизація бар’єрів, що стримують цей процес у вітчизняних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Циркулярна економіка в агропромисловому комплексі реалізується через специфічний, порівняно з іншими галузями, набір напрямів, зумовлений біологічним характером сировини та переважанням органічних відходів у структурі побічної продукції. Основні напрями та інструменти впровадження циркулярних практик в агропромисловому комплексі систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1. Напрями впровадження циркулярної економіки в агропромисловому комплексі*

Напрям впровадження	Технологічні рішення	Очікуваний ефект
Енергетичне використання відходів	Виробництво біогазу та біометану з гною і рослинних решток	Заміщення викопного палива, додаткове джерело доходу підприємства
Повторне використання води	Системи оборотного водопостачання, крапельне зрошення очищеними стоками	Скорочення водоспоживання, зниження навантаження на водні ресурси
Переробка побічної продукції	Виробництво комбікормів, органічних добрив з відходів переробки	Додана вартість з відходів, скорочення обсягів захоронення
Відновлення поживних речовин ґрунту	Внесення компосту та дигестату замість мінеральних добрив	Зниження витрат на добрива, підвищення родючості ґрунту
Екологічна упаковка	Біорозкладна та повторно використовувана тара	Скорочення пластикових відходів у логістичному ланцюзі

**Джерело: систематизовано автором на основі [1–5]*

Кількісне порівняння рівня циркулярності використання матеріалів в економіці України та окремих країн Європейського Союзу представлено на рисунку 1.

Наведені дані свідчать про суттєве відставання України за рівнем циркулярності використання матеріалів порівняно із середнім показником по Європейському Союзу та особливо порівняно з країнами-лідерами циркулярної трансформації, такими як Нідерланди. Це підтверджує висновок про переважно лінійний характер функціонування вітчизняної економіки, зокрема агропромислового комплексу, де значна частина побічної продукції та відходів досі не залучається до повторного господарського обороту.



Рис. 1 Рівень циркулярності використання матеріалів в економіці, 2023–2024 рр., % .

Водночас окремі сегменти циркулярної економіки в українському агропромисловому комплексі демонструють позитивну динаміку розвитку. Зокрема, виробництво біогазу з відходів агропромислового комплексу протягом 2019–2024 рр., попри тимчасовий спад у 2022 р., спричинений повномасштабним вторгненням та руйнуванням частини виробничих потужностей, у цілому демонструє висхідну тенденцію (рис. 2).



Рис. 2. Динаміка виробництва біогазу з відходів агропромислового комплексу в Україні, 2019–2024 рр., млн м³.

.

Аналіз практики впровадження циркулярної економіки у вітчизняному агропромисловому комплексі дає змогу виокремити основні бар'єри цього процесу: по-перше, значні обсяги первісних інвестицій у будівництво біогазових установок і систем переробки відходів за відносно тривалого терміну окупності; по-друге, недостатній рівень системного державного стимулювання циркулярних практик порівняно з механізмами підтримки «зеленого» переходу, що діють у країнах ЄС; по-третє, обмежений доступ малих і середніх аграрних підприємств до сучасних технологічних рішень переробки відходів; по-четверте, недостатня інформованість виробників щодо потенційної економічної вигоди від впровадження циркулярних практик

Подолання цих бар'єрів потребує поєднання інструментів державної підтримки (пільгового кредитування, «зелених» тарифів на біогаз) із поширенням успішного досвіду підприємств, що вже впровадили циркулярні рішення у власну виробничу діяльність.

Висновки. Дослідження засвідчило, що впровадження циркулярної економіки в агропромисловому комплексі має виражену галузеву специфіку, зумовлену біологічним походженням основних видів відходів і можливістю їх енергетичного та агрохімічного повторного використання. Систематизовано п'ять основних напрямів циркулярної трансформації агропромислового комплексу – енергетичне використання відходів, повторне використання води, переробку побічної продукції, відновлення поживних речовин ґрунту та екологічну упаковку. Встановлено, що рівень циркулярності використання

матеріалів в економіці України суттєво поступається показникам країн Європейського Союзу, водночас окремі напрями, зокрема виробництво біогазу, демонструють позитивну динаміку розвитку навіть в умовах воєнного стану. Визначено, що основними бар'єрами впровадження циркулярних практик є висока капіталомісткість відповідних технологій, недостатність державного стимулювання та обмежений доступ малих підприємств до сучасних рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методики оцінювання економічної ефективності впровадження конкретних циркулярних технологій на рівні окремого аграрного підприємства.

Література

1. Мельник Л. Г. Екологічна економіка : підручник. 3-тє вид., випр. і допов. Суми : Університетська книга, 2006. 367 с.

2. Хвесик М. А., Бистряков І. К. Парадигмальний погляд на концепт сталого розвитку України. *Економіка України*. 2020. № 8. С. 3–19.

3. Ходаківська О. В. Ресурсозбереження в аграрному секторі економіки: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2021. 348 с.

4. Kirchherr J., Reike D., Hekkert M. Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation and Recycling.* 2017. Vol. 127. P. 221–232.

5. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. 2013. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/towards-the-circular-economy-vol-1-an-economic-and-business-rationale-for-an-accelerated-transition (дата звернення: 10.09.2026).

ЄВРОПЕЙСЬКІ ОРІЄНТИРИ РЕСУРСОЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Панасюк О.В., к.е.н., доцент
Купріянова А.О., здоб. СВО «Бакалавр»
Державний податковий університет, м. Ірпінь

Сучасні економічні умови характеризуються зростанням вартості енргетичних і матеріальних ресурсів, посиленням екологічних вимог та необхідністю переходу до більш стійких моделей виробництва. За таких обставин ресурсоефективність поступово перетворюється з переважно екологічного напряму на важливий чинник економічної результативності підприємств. Для України ця тенденція набуває особливого значення у зв'язку з євроінтеграційними процесами та необхідністю відновлення виробничого потенціалу на сучасній технологічній основі.

У Європейському Союзі ресурсоефективність тісно пов'язана з переходом від лінійної моделі «виробництво – використання – утилізація» до циркулярної економіки. Її сутність полягає у максимально тривалому збереженні продукції, матеріалів і ресурсів в економічному обороті та мінімізації утворення відходів. Європейська комісія визначає циркулярну економіку як один із важливих напрямів формування більш конкурентоспроможної, стійкої та ресурсоефективної економіки.

Важливою основою сучасної політики ЄС залишається Circular Economy Action Plan, ухвалений у 2020 році. Він охоплює весь життєвий цикл продукції – від проєктування та виробництва до споживання, ремонту, повторного використання і переробки. Таким чином, ресурсоефективність розглядається не як окрема природоохоронна функція, а як комплексний принцип організації господарської діяльності. У 2026 році Європейська комісія також планує подальше посилення цього напряму через Circular Economy Act, метою якого є розвиток єдиного ринку вторинної сировини, збільшення пропозиції якісних перероблених матеріалів та стимулювання попиту на них [1].

Одним із практичних європейських орієнтирів є екодизайн продукції. У липні 2024 року набув чинності Regulation (EU) 2024/1781 – Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR), який формує новий підхід до забезпечення довговічності, ремонтопридатності, енергоефективності та циркулярності продукції. Для виробника це означає необхідність враховувати ресурсні та екологічні характеристики товару вже на етапі його проєктування [2].

Ще одним важливим напрямом є ефективне використання пакувальних матеріалів. У лютому 2025 року набув чинності Packaging and Packaging Waste Regulation, який посилює вимоги до скорочення відходів упаковки, повторного використання та переробки матеріалів. Такі правила одночасно мають екологічне та економічне значення, оскільки спрямовані на зменшення залежності від первинної сировини та розвиток ринку вторинних матеріалів [3].

Основні напрями європейської ресурсоефективності та їх практичне значення для українського бізнесу узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1. Європейські орієнтири ресурсоефективності та їх значення для українських підприємств*

Європейський орієнтир	Практична реалізація на підприємстві	Економічне значення
Енергоефективність	Модернізація обладнання, енергоменеджмент, контроль енергоспоживання	Зниження енергетичних витрат і підвищення стійкості виробництва
Циркулярна економіка	Повторне використання матеріалів, ремонт, відновлення та переробка	Скорочення витрат на сировину та поводження з відходами
Матеріало- та ресурсопродуктивність	Оптимізація витрат сировини, зменшення виробничих втрат	Зниження матеріаломісткості та собівартості продукції
Екодизайн	Проєктування довговічної, ремонтопридатної та придатної до переробки продукції	Підвищення конкурентоспроможності та відповідності вимогам ринку ЄС
Раціональне пакування	Зменшення обсягів пакувальних матеріалів, використання придатної до переробки упаковки	Скорочення матеріальних і логістичних витрат
Повторне використання відходів	Повернення виробничих залишків у технологічний цикл або їх використання як вторинної сировини	Зменшення ресурсних втрат і формування додаткової економічної цінності
Цифровий моніторинг	Автоматизований облік споживання ресурсів та аналіз їх витрат	Виявлення втрат і підвищення обґрунтованості управлінських рішень

**Джерело: складено авторами на основі [1-3]*

Як видно з таблиці, європейські орієнтири охоплюють практично всі етапи діяльності підприємства – від закупівлі ресурсів і проєктування продукції до виробництва, пакування та поводження з відходами. Тому ресусоефективність доцільно розглядати не як окремий природоохоронний захід, а як комплексний елемент управління конкурентоспроможністю бізнесу та витратами.

Для українських підприємств європейські підходи мають не лише перспективне, а й безпосереднє практичне значення. Україна поступово адаптує законодавство та економічні процеси до вимог ЄС, а ресурсоефективність стає складовою зеленої відбудови держави. Зокрема, у межах програми EU4Green Recovery East, започаткованої у 2025 році, передбачено підтримку України у розвитку циркулярної економіки, ефективному управлінні ресурсами та підвищенні ресурсної продуктивності підприємств, з особливою увагою до малого і середнього бізнесу [4].

Водночас європейські орієнтири поступово впливатимуть на умови діяльності українських виробників, особливо тих, які орієнтуються на зовнішні ринки. Дотримання вимог щодо енергоефективності, екодизайну, матеріаломісткості, пакування та поводження з відходами може стати

необхідною умовою збереження доступу до європейських ланцюгів постачання. За інформацією Держенергоефективності, Україна вже імплементувала значну частину європейських вимог у сфері екодизайну та енергетичного маркування, що створює основу для подальшого зближення українського виробництва з вимогами ЄС [5].

Для впровадження європейських принципів українським підприємствам доцільно насамперед оцінювати структуру споживання ресурсів та визначати найбільш ресурсоємні виробничі операції. Наступним кроком може бути модернізація обладнання, впровадження енергоменеджменту, оптимізація використання сировини, повторне застосування матеріалів та цифровий моніторинг ресурсних витрат. Важливо також розглядати ресурсоефективність у взаємозв'язку з управлінським обліком, оскільки достовірна інформація про витрати ресурсів дозволяє визначати ділянки, де підприємство має найбільший потенціал для економії.

Для практичного оцінювання ресурсоефективності підприємствам доцільно використовувати систему показників, яка дозволяє визначити не лише обсяг спожитих ресурсів, а й результативність їх використання. Важливо оцінювати ресурси комплексно – у взаємозв'язку з обсягом виробництва, витратами та фінансовим результатом підприємства (табл. 2).

Таблиця 2. Показники оцінювання ресурсоефективності підприємства*

Показник	Спосіб оцінювання	Економічне значення
Матеріаломісткість продукції	Матеріальні витрати / обсяг виробництва	Характеризує кількість матеріальних ресурсів, необхідних для виробництва продукції; зниження показника свідчить про більш раціональне використання сировини
Матеріаловіддача	Обсяг продукції / матеріальні витрати	Показує обсяг продукції, отриманий з кожної гривні матеріальних витрат
Енергоємність виробництва	Обсяг спожитої енергії / обсяг виробництва	Дає змогу оцінити, скільки енергії необхідно для виробництва одиниці продукції
Ресурсомісткість продукції	Сукупні ресурсні витрати / обсяг продукції	Дає комплексну оцінку кількості ресурсів, необхідних для виробництва одиниці продукції
Рівень виробничих відходів	Обсяг відходів / обсяг використаної сировини × 100%	Характеризує втрати ресурсів у процесі виробництва
Коефіцієнт повторного використання матеріалів	Обсяг повторно використаних матеріалів / загальний обсяг використаних матеріалів × 100%	Показує рівень залучення вторинних ресурсів у виробничий процес
Ресурсна продуктивність	Додана вартість / обсяг використаних ресурсів	Визначає економічну цінність, створену на одиницю спожитих ресурсів
Енергоємність доходу	Спожита енергія / чистий дохід	Дає можливість оцінити енергетичні витрати відносно отриманого доходу

**Джерело: складено авторами на основі [6]*

Отже, ресурсоефективність сьогодні є важливою складовою європейської моделі економічного розвитку та одним із напрямів трансформації виробничої діяльності. Для українських підприємств орієнтація на європейські принципи означає не лише необхідність поступової адаптації до нових вимог, а й можливість підвищити ефективність використання ресурсів, зменшити собівартість продукції та посилити конкурентоспроможність. Особливого значення це набуває в умовах відновлення України, коли модернізація виробництва має відбуватися одночасно з підвищенням його енерго- та матеріалоощадності.

Література

1. Resource efficiency and the circular economy. *Fact Sheets on the European Union. European Parliament.* URL: https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/76/resource-efficiency-and-the-circular-economy (date of access: 22.09.2026).

2. Regulation (EU) 2024/1781 of 13 June 2024 establishing a framework for the setting of ecodesign requirements for sustainable products. *European Parliament and Council.* URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1781/oj (date of access: 22.09.2026).

3. Regulation (EU) 2025/40 of 19 December 2024 on packaging and packaging waste. *European Parliament and Council.* URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2025/40/oj (date of access: 22.09.2026).

4. The EU boosts its support towards a greener, resilient and competitive economy for Ukrainian citizens. *EEAS.* URL: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-boosts-its-support-towards-greener-resilient-and-competitive-economy-ukrainian-citizens_en (date of access: 22.09.2026).

5. ESPR: майбутні правила для українських виробників. *Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України.* URL: https://saee.gov.ua/news/espr-maibutni-pravyla-dlia-ukrainskykh-vyrobnykiv (дата звернення: 23.09.2026).

6. Information on data. *Eurostat. European Commission.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/environment/information-data#Ecosystem%20accounts (date of access: 23.09.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Волощук В.Р., д.е.н., професор
Волощук Ю.О., д.е.н., професор
Волощук К.Б., д.е.н., доцент
Коваль Н.В., к.е.н., доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський

Повномасштабна війна докорінно змінила соціально-економічні умови життя населення України та функціонування суб'єктів малого підприємництва. Переважна більшість підприємств зазнала суттєвих збитків, а частина бізнесів була змушена повністю припинити або тимчасово призупинити свою діяльність.

Найбільш вагомим фактором погіршення фінансово-економічного стану підприємств стали безпосередньо бойові дії та їх наслідки, зокрема руйнування виробничої інфраструктури й часткова або повна втрата активів, розташованих на тимчасово окупованих територіях. Особливо відчутними ці втрати стали для стратегічно важливих галузей, зосереджених переважно у східних регіонах країни, таких як металургійна та машинобудівна промисловість.

На початку повномасштабного вторгнення робота семи морських портів була заблокована або припинена внаслідок руйнувань, що фактично унеможливило використання морських транспортних маршрутів та спричинило суттєві труднощі в здійсненні експортно-імпортних операцій. Додатковим викликом стали ускладнення у сфері автомобільних перевезень і сполучення з країнами Східної Європи, що ще загострило проблеми забезпечення безперервності господарської діяльності.

Ще одним чинником негативного впливу на діяльність підприємств стало скорочення кадрового потенціалу, зумовлене мобілізаційними процесами та виїздом значної кількості кваліфікованих фахівців за межі країни. На початок 2024 року чисельність найманих працівників в Україні, порівняно з довоєнним періодом, зменшилася на 1,5 млн осіб (21 %).

Відповідно до інформації ООН, наприкінці вересня 2024 року понад 6 млн. українців користувалися статусом тимчасового захисту в європейських державах [1]. Водночас низка офіційних джерел наводить вищу оцінку масштабів міграції, приблизно 8 млн осіб. Згідно з результатами дослідження Федерального інституту демографічних досліджень (м. Вісбаден), робочі місця в Німеччині отримали понад 1,1 млн громадян України [2].

Рівень економічної інтеграції українських вимушених мігрантів у країнах перебування є неоднорідним. Зокрема, у Польщі частка працевлаштованих українських біженців становить близько 67 %, тоді як у Німеччині цей показник приблизно 30 %. Водночас у польській системі соціального страхування зареєстровано понад 750 тис. громадян України, що становить більш як 70 % усіх іноземців, охоплених системою соціального страхування країни [3].

У 2026 році підприємницький сектор України здійснює діяльність в умовах високого рівня невизначеності, спричиненої тривалим воєнним станом. Результати досліджень, зокрема платформи «Дія.Бізнес», свідчать про те, що індекс ділової активності і надалі перебуває нижче нейтрального рівня у 50 пунктів, що характеризує переважання стриманих та песимістичних настроїв у бізнес-середовищі [4].

Перешкоди, які обмежують розвиток та ефективне функціонування підприємств в Україні у 2026 році, систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльний аналіз головних бар'єрів для бізнесу

Бар'єр	Частка підприємств, %	Основні наслідки
Дефіцит кадрів	64	Нестача персоналу, труднощі із закриттям вакансій
Безпекові ризики	42-58	Руйнування активів, матеріальні збитки
Зростання цін на ресурси	43-45	Підвищення собівартості продукції
Скорочення попиту	21	Зменшення продажів і прибутковості
Логістичні труднощі	21	Затримки поставок і перевезень

Сукупний вплив зазначених бар'єрів суттєво ускладнює ведення бізнесу. Майже 29% українських підприємств оцінюють ризик припинення діяльності протягом найближчого року як високий або дуже високий.

На нашу думку, держава потребує довгострокової стратегії економічного розвитку, спрямованої на перехід від сировинної моделі до індустріально орієнтованої економіки.

Одним із пріоритетів має стати розвиток переробної промисловості та збільшення експорту продукції з високою доданою вартістю і поступову переорієнтацію з експорту сировини на виробництво та постачання готової продукції та товарів глибокої переробки. Це сприятиме створенню робочих місць, зростанню доходів та зміцненню економічного потенціалу України.

Встановлено, що сучасна концепція сталого розвитку ґрунтується на поєднанні економічної результативності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Для підприємств це означає інтеграцію принципів «зеленої» економіки у стратегії розвитку, впровадження енергоефективних технологій, формування відповідальних ланцюгів постачання, дотримання соціальних стандартів і підтримку місцевих громад.

У сфері торгівлі ключовими напрямами є розвиток надійних логістичних та експортних ланцюгів, впровадження систем сертифікації якості, розширення ринків збуту та забезпечення доступу малих виробників до електронних торговельних платформ.

Особливості забезпечення сталого розвитку та соціальної відповідальності агробізнесу доцільно розглянути на прикладі ТзОВ «Агро-Слава 2017» Кам’янець-Подільського району Хмельницької області, основним напрямом діяльності якого є вирощування зернових, технічних і кормових культур [5]. Підприємство спеціалізується на виробництві пшениці, кукурудзи, ріпаку та соняшнику.

Компанія демонструє позитивну динаміку фінансових результатів, орієнтується переважно на внутрішній ринок, забезпечує офіційне працевлаштування мешканців громади (12 працівників) та послідовно інвестує у модернізацію технічної бази, впровадження інновацій і реалізацію соціально значущих ініціатив на місцевому рівні.

Адаптація підприємства до ЦСР реалізується через модернізацію матеріально-технічної бази, впровадження елементів точного землеробства та екологічно орієнтованих технологій, розширення використання цифрових рішень у виробничій і збутовій діяльності, підвищення рівня безпеки праці та зміцнення співпраці з місцевими громадами, науковими установами й бізнес-партнерами.

Таблиця 2. Інтеграція ЦСР

Група ЦСР	Основні напрями реалізації	Рівень інтеграції
Економічні (ЦСР 2, 7, 8, 9)	Підвищення урожайності, цифровізація, інновації	Середній-високий
Екологічні (ЦСР 6, 13)	Раціональне використання ресурсів, зменшення відходів і викидів	Середній
Соціальні (ЦСР 1, 4, 5, 10, 11, 12)	Офіційна зайнятість, безпечні умови праці, навчання персоналу	Високий
Інституційні (ЦСР 16, 17)	Партнерство з громадою та стейкхолдерами	Середній

ТзОВ «АГРО-СЛАВА 2017» системно впроваджує принципи сталого розвитку у стратегічну та поточну діяльність, приділяючи увагу модернізації виробництва, підвищенню енергоефективності, розвитку персоналу та дотриманню екологічних вимог. Підприємство адаптує цілі сталого розвитку до потреб аграрного сектору та місцевих громад.

Бізнес-кейс соціальної відповідальності ТзОВ «АГРО-СЛАВА 2017» базується на реалізації ЦСР 11 «Сталий розвиток міст і громад», що передбачає підтримку соціальної інфраструктури та підвищення якості життя населення територіальних громад. У цьому контексті інвестиції в розвиток громади розглядаються як важливий чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

Водночас діяльність підприємства відповідає й іншим цілям сталого розвитку, зокрема ЦСР 1, 3, 4, 8, 15 та 17.

У межах реалізації програми було відремонтовано 1,4 км місцевої автомобільної дороги, що дало змогу покращити логістичне забезпечення та скоротити час перевезення продукції приблизно на 12%. Здійснено оновлення шкільної інфраструктури, а саме модернізовано систему опалення, відремонтовано два навчальні кабінети та покращено матеріально-технічне забезпечення.

За результатами внутрішнього опитування рівень довіри та підтримки підприємства з боку громади зріс на 35%. Водночас покращилися умови для працівників і членів їхніх сімей у сферах освіти, транспортної доступності та соціального забезпечення. Це сприяло зміцненню репутації ТзОВ «АГРО-

СЛАВА 2017» як соціально відповідального підприємства та надійного партнера місцевої громади.

Доведено, що національні підприємства потребують комплексної підтримки за низкою стратегічних напрямів. Одним із пріоритетів має стати цифрова трансформація шляхом впровадження технологій точного землеробства, цифрового картографування ґрунтів, систем аналітики врожайності та автоматизованого моніторингу технічних ресурсів. Застосування таких інструментів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат і зростанню продуктивності.

Встановлено, що реалізація цілей сталого розвитку позитивно впливає на зайнятість населення, підвищення кваліфікації працівників, безпеку праці та забезпечення гендерної рівності. Водночас інтеграція принципів сталого розвитку зміцнює конкурентні переваги підприємства завдяки зростанню врожайності, впровадженню інноваційних рішень, цифровізації процесів і підвищенню продуктивності праці. Це сприяє посиленню стійкості до зовнішніх викликів та забезпечує його відповідність міжнародним стандартам сільськогосподарського виробництва.

Реалізація інвестиційних і соціально відповідальних ініціатив сприяє зростанню довіри з боку партнерів і споживачів, позитивно впливає на репутацію підприємства та покращує його ринкові позиції. Водночас розвиток місцевої інфраструктури дає змогу знизити логістичні ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємства у середньо- та довгостроковій перспективі.

Перспективним напрямом подальшого розвитку є розширення екологічних практик, цифрових сервісів та інструментів електронної комерції. Зокрема, доцільним є створення офіційного вебсайту підприємства, розроблення цифрового каталогу продукції, впровадження CRM-системи та інтеграція з електронними аграрними торговельними платформами. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності збутової діяльності, покращенню взаємодії з клієнтами та партнерами, а також зміцненню конкурентних переваг підприємства.

Література

1. Звєряков М. Структура національної економіки в умовах глобальних змін. Економіка України. 2024. № 12. С. 3-25. URL: https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.12.003
2. Кількість працевлаштованих українців в Німеччині. URL: https://surl.lt/cqiglk
3. У Польщі зростання економіки завдяки українських бізнесам. URL: https://surl.li/cchnsp
4. Дослідження стану бізнесу в Україні. URL: https://surl.li/lqrmjf
5. Звіти ТзОВ «АГРО-СЛАВА 2017» Кам’янець-Подільського району Хмельницької області.

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЕКОЛОГІЧНИХ НАСЛІДКІВ ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОБҐРУНТУВАННЯ РІШЕНЬ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Повномасштабна війна в Україні спричинила масштабні екологічні наслідки, пов'язані із забрудненням ґрунтів і водних об'єктів, руйнуванням промислової та критичної інфраструктури, порушенням екосистем, мінуванням територій, втратою сільськогосподарської продуктивності та формуванням довгострокових ризиків для здоров'я населення. UNEP наголошує, що конфлікт створив багатовимірну екологічну кризу, наслідки якої потребують тривалого моніторингу, польової верифікації та відновлення [1]. Водночас сам факт фізичного пошкодження довкілля ще не є економічною оцінкою. Для прийняття рішень необхідно встановити, які природні функції втрачено, хто несе відповідні втрати, яким є часовий горизонт наслідків, яка частина ефекту безпосередньо спричинена воєнною подією та які ресурси необхідні для відновлення.

Економічну оцінку екологічних наслідків війни доцільно розглядати не як спробу «поставити ціну природі», а як інструмент, який робить екологічні наслідки видимими для процесу прийняття рішень. Її завдання полягає не лише у розрахунку грошової величини шкоди, а у формуванні доказової системи, що дозволяє порівнювати альтернативи відновлення, оцінювати ризики, уникати подвійного рахунку та визначати умови, за яких управлінське рішення має бути переглянуте.

Першим методологічним кроком є розмежування категорій ризику, екологічної шкоди, економічних втрат і потреб у відновленні. Ризик відображає можливий майбутній негативний наслідок; екологічна шкода – зафіксовану зміну стану довкілля; економічні втрати виникають тоді, коли ця зміна впливає на доходи, витрати, здоров'я, продуктивність або добробут людей; потреби у відновленні характеризують ресурси, необхідні для очищення, рекультивації, відновлення функцій екосистем та повернення територій до безпечного використання. Ці категорії взаємопов'язані, але не тотожні. Підходи Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA) так само розмежовують пошкодження активів, економічні втрати та потреби у відновленні, що має принципове значення для уникнення методологічного змішування показників [2].

Базовою логікою економічної оцінки є причинний ланцюг: воєнна подія, фізична зміна довкілля, зміна природної функції, наслідок для користувачів, економічний результат. Критично важливим є формування контрфактичного сценарію – оцінки того, що відбулося б без досліджуваної події. Якщо, наприклад, врожайність на забрудненій території знизилася з 5 до 3 т/га, це не означає, що вся різниця спричинена війною. Якщо без забруднення врожайність через посуху чи інші чинники знизилася б до 4,5 т/га, причинно пов'язаний ефект становить 1,5 т/га. Отже, економічна оцінка має відокремлювати наслідок воєнної події від змін, які відбулися б і без неї.

Для доведення причинності необхідно поєднувати фізичні, функціональні та економічні дані. Залежно від наявності інформації можуть застосовуватися контрольні території, часові ряди, метод різниці різниць, експертне моделювання та інші підходи. Одночасно доцільно формувати реєстр наслідків, у якому фіксуються фізична зміна, втрачена функція, користувач, відповідний економічний показник та можливі перетини з іншими оцінками. Це дозволяє уникати подвійного рахунку, наприклад одночасного повного включення втрат доходу від землі та падіння її ринкової вартості, якщо обидві величини відображають той самий майбутній потік вигід.

Універсального методу монетизації екологічної шкоди не існує. Якщо наслідок проявляється через ринкову продукцію, доцільним є метод втрати продуктивності. Для оцінки очищення та рекультивації застосовується підхід відновлювальних витрат. Для неринкових екосистемних послуг можуть використовуватися методи виявлених або заявлених переваг, транспортних витрат, гедонічного ціноутворення чи перенесення оцінок. Наслідки для здоров'я оцінюються через медичні витрати, втрату продуктивності, витрати на догляд та показники готовності платити за зниження ризику. Практика NOAA у межах Natural Resource Damage Assessment підкреслює, що оцінювання природних ресурсів має охоплювати не лише фізичне пошкодження, а й втрати екосистемних послуг та їх відновлення у часі [3; 4].

Важливо, що вартість відновлення не є автоматично повною вартістю завданої шкоди. Частина втрат може бути незворотною, тоді як відновлювальні заходи усувають лише певний компонент наслідків. І навпаки, витрати на відновлення можуть перевищувати короткострокову монетизовану шкоду, якщо вони необхідні для забезпечення безпеки, виконання екологічних стандартів або запобігання майбутнім втратам. Саме тому одна грошова величина не може одночасно характеризувати всі аспекти шкоди та відновлення.

Окремою методологічною проблемою є врахування ризику, часу та невизначеності. Воєнні екологічні наслідки характеризуються високою невизначеністю щодо площі забруднення, швидкості міграції речовин, тривалості відновлення, майбутніх цін і ймовірності повторного впливу. Ризик може включатися до моделі через очікувану величину втрат, сценарний аналіз та ймовірнісне моделювання. Часовий фактор враховується через дисконтування, оскільки однакова грошова величина сьогодні й у майбутньому має різну економічну цінність. Водночас вибір ставки дисконтування та горизонту аналізу суттєво впливає на оцінку довгострокових екологічних наслідків.

За високої невизначеності результат не слід представляти як одну «точну» цифру. Більш інформативними є діапазони оцінок, аналіз чутливості, сценарії та порогові значення. Корисним інструментом є також цінність додаткової інформації: додаткові дослідження економічно виправдані тоді, коли здатні змінити управлінське рішення і очікувана вигода від кращого рішення перевищує витрати на отримання інформації.

Принципове значення має перехід від питання «скільки втрачено?» до питання «який варіант відновлення є суспільно доцільним?». Для кожної

допустимої альтернативи необхідно оцінити додаткові вигоди порівняно зі сценарієм без проєкту, приведені витрати та економічну чисту приведену вартість: ENPV = PV вигід – PV витрат. Додатково може використовуватися коефіцієнт вигоди–витрати BCR = PV вигід / PV витрат. Однак економічно найвигідніший варіант може бути рекомендований лише тоді, коли він технічно здійсненний, екологічно допустимий і забезпечує необхідний рівень безпеки.

Умовний приклад із двома альтернативами відновлення забрудненої території демонструє практичне значення такого підходу. За базових припущень альтернатива А мала приведені витрати близько 9,472 млн грн та ENPV близько 5,307 млн грн, тоді як для альтернативи Б ці показники становили відповідно 13,840 млн грн і 2,488 млн грн. Попри те, що альтернатива Б забезпечувала нижчі залишкові втрати, її додатковий екологічний результат не компенсував додаткових суспільних витрат. Приростна ENPV переходу від А до Б становила близько –2,818 млн грн.

Водночас остаточний вибір не повинен ґрунтуватися лише на базовому сценарії. Пороговий аналіз дозволив встановити, що додаткова незалежна вигода альтернативи Б має перевищувати приблизно 383 тис. грн на рік, щоб змінити вибір на її користь. Це перетворює невизначеність на конкретне дослідницьке завдання: замість загального твердження «потрібно більше інформації» визначається параметр, який слід уточнити, і поріг, після якого управлінське рішення зміниться.

Не менш важливим є моніторинг результатів після реалізації проєкту. Виконані роботи не тотожні відновленому результату. Повне освоєння коштів та виконання запланованого обсягу очищення не гарантують, що природні функції відновлено, ризики зменшено, а економічні втрати скоротилися. Тому моніторинг має охоплювати щонайменше чотири рівні: виконання робіт; фактичний стан довкілля; відновлення природних функцій і зниження ризиків; кінцевий економічний результат. Якщо фактичні значення відхиляються від прогнозних, перегляду потребують не лише технічні заходи, а й сама економічна модель.

Міжнародний досвід підтверджує доцільність такого підходу. UNEP у дослідженнях наслідків війни в Україні наголошує на необхідності комплексної оцінки забруднення, екосистемних і суспільних наслідків, а оцінка прориву Каховської дамби демонструє довгостроковий характер екологічних ефектів і потребу в поєднанні негайних та тривалих відновлювальних заходів [1; 5]. Практика NOAA, своєю чергою, орієнтує оцінювання на відновлення природних ресурсів до базового стану та компенсацію втрат послуг у період до повного відновлення [3; 4].

Таким чином, економічну оцінку екологічних наслідків війни доцільно будувати як послідовність: визначення об’єкта, користувачів і базового сценарію, встановлення причинності, вибір методу монетизації, узгодження часових потоків та усунення подвійного рахунку, порівняння альтернатив, аналіз чутливості й порогів, моніторинг фактичного результату. Якість оцінки визначається не лише точністю підсумкової суми, а прозорістю припущень,

доказовістю причинного зв'язку та здатністю показати, за яких умов висновок зміниться. У такому розумінні економічна оцінка стає не завершенням підрахунку шкоди, а інструментом відповідального відновлення, що робить наслідки видимими, альтернативи порівнюваними, а рішення – аргументованими.

Література

1. United Nations Environment Programme. The Environmental Impact of the Conflict in Ukraine: A Preliminary Review. Nairobi : UNEP, 2022. 56 p. URL: https://www.unep.org/resources/report/environmental-impact-conflict-ukraine-preliminary-review (дата звернення: 01.10.2026).

2. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 - December 2024. Washington, DC : World Bank, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released (дата звернення: 01.10.2026).

3. National Oceanic and Atmospheric Administration. Natural Resource Damage Assessment [Електронний ресурс]. URL: https://darrp.noaa.gov/what-we-do/natural-resource-damage-assessment (дата звернення: 01.10.2026).

4. National Oceanic and Atmospheric Administration. The Economics of Assessment [Електронний ресурс]. URL: https://darrp.noaa.gov/economics/economics-assessment (дата звернення: 01.10.2026).

5. United Nations Environment Programme. Rapid Environmental Assessment of Kakhovka Dam Breach Ukraine, 2023. Nairobi : UNEP, 2023. URL: https://www.unep.org/resources/report/rapid-environmental-assessment-kakhovka-dam-breach-ukraine-2023 (дата звернення: 01.10.2026).

6. National Oceanic and Atmospheric Administration. Natural Resource Damage Assessment Guidance Document: Scaling Compensatory Restoration Actions. Silver Spring, MD : NOAA, 1997. URL: https://repository.library.noaa.gov/view/noaa/71576 (дата звернення: 01.10.2026).

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРА МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРУ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Катасонова А.О., аспірантка 2-го року навчання
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний розвиток глобальної економіки відбувається під впливом Четвертої та П’ятої промислових революцій, які змінюють технологічну основу виробництва, механізми управління підприємствами та характер їх взаємодії з міжнародними ринками. За умов макроекономічної нестабільності, реконфігурації глобальних ланцюгів постачання та посилення міжнародної конкуренції традиційні чинники екстенсивного розвитку поступово втрачають здатність забезпечувати довгострокові конкурентні переваги. У таких умовах цифрова трансформація перетворюється на один із визначальних чинників підвищення продуктивності, гнучкості та міжнародної конкурентоспроможності підприємств реального сектору.

Для українських підприємств проблема набуває особливої актуальності в контексті поглиблення інтеграції з європейським економічним простором та необхідності відповідати технологічним, інформаційним і управлінським стандартам міжнародних партнерів. Водночас цифровізація не повинна ототожнюватися лише з автоматизацією окремих операцій або придбанням нового програмного забезпечення. Її економічний ефект формується лише за умови комплексної трансформації технологій, бізнес-процесів та системи управління підприємством.

Важливим теоретичним аспектом проблеми є те, що значні інвестиції у цифрові технології не завжди забезпечують негайне зростання продуктивності. Це узгоджується з логікою «парадоксу продуктивності Солоу» та інституційної J-кривої: позитивний ефект від цифрових інвестицій може проявлятися із часовим лагом, оскільки потребує організаційної перебудови, накопичення компетентностей та адаптації управлінських процедур. Відповідно, міжнародна конкурентоспроможність визначається не самим фактом наявності цифрових технологій, а здатністю підприємства інтегрувати їх у єдину систему створення вартості.

З огляду на це доцільно виокремлювати цифровий капітал як самостійний інтенсивний фактор розвитку підприємства. До нього належать не лише інформаційно-комунікаційна інфраструктура та програмні рішення, а й дані, цифрові компетентності персоналу, алгоритми, інтегровані інформаційні платформи та спроможність підприємства використовувати цифрові ресурси для прийняття стратегічних рішень.

Цифрову трансформацію підприємства доцільно розглядати як трирівневу систему. Перший – технологічний рівень, який формує базис цифрової трансформації та включає хмарні технології, Інтернет речей, кіберфізичні

системи та цифрову інфраструктуру. Його завданням є створення технічного середовища для безперервного збору, передавання та оброблення даних.

Другий – процесний рівень, що забезпечує інтеграцію інформації в межах підприємства. Використання ERP-, CRM- та MES-систем дає змогу усувати інформаційні розриви між функціональними підрозділами, синхронізувати виробничі, фінансові й логістичні процеси, а також формувати єдиний інформаційний простір для взаємодії з міжнародними контрагентами.

Третій – стратегічний рівень, який передбачає перехід до Data-Driven Management. За такого підходу управлінські рішення щодо виходу на нові ринки, формування експортної стратегії, управління ланцюгами постачання та взаємодії з іноземними партнерами ґрунтуються на аналітиці даних, прогнозуванні та моделюванні альтернативних сценаріїв.

Отже, цифрова трансформація створює конкурентні переваги лише тоді, коли технологічні рішення інтегровані з процесними та стратегічними змінами. Саме ця взаємодія визначає здатність підприємства перетворювати цифрові інвестиції на реальний економічний результат.

Важливим результатом дослідження є висновок про нелінійний характер взаємозв'язку між цифровізацією та міжнародною конкурентоспроможністю. Зростання цифрових інвестицій саме по собі не гарантує відповідного підвищення ефективності. Ефект має пороговий характер: до певного рівня цифрової зрілості витрати можуть не створювати відчутних конкурентних переваг, однак після досягнення критичної точки виникає синергетичний ефект від інтегрованого використання технологій, даних і нових управлінських практик.

За рівнем цифрової зрілості підприємства реального сектору доцільно поділити на три стратегічні групи. «Цифрові проривники» – підприємства з високим рівнем цифрової інтеграції, для яких технології є частиною бізнес-моделі. Вони застосовують штучний інтелект, цифрові двійники, аналітику великих даних та інші інструменти для оптимізації виробництва й ефективної інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

«Інертні стабілізатори» – підприємства, які використовують окремі цифрові рішення, однак їх IT-архітектура залишається фрагментарною. У цьому випадку цифровізація переважно знижує поточні операційні витрати, але ще не формує стійкої міжнародної конкурентної переваги. «Цифрова периферія» – підприємства з низьким рівнем автоматизації та значним технологічним відставанням. Для них дефіцит цифрових компетентностей і застарілі системи стають безпосереднім бар'єром для участі в міжнародних виробничих і торговельних мережах.

Міжнародний аспект цифрової трансформації проявляється насамперед через зниження трансакційних витрат, скорочення часу оброблення інформації, підвищення прозорості бізнес-процесів і можливість швидкого реагування на зміни попиту. Інтернет речей та предиктивна аналітика забезпечують більш ефективне технічне обслуговування обладнання; цифрові платформи полегшують координацію з іноземними партнерами; використання даних

створює можливості для кастомізації продукції відповідно до вимог окремих ринків.

Для підприємств реального сектору цифрова трансформація має здійснюватися не як сукупність розрізнених ІТ-проєктів, а як послідовна стратегія нарощування цифрової зрілості. На стратегічному рівні необхідним є перехід до управління на основі даних та створення єдиного інформаційного середовища підприємства. Інтеграція фінансової, виробничої, маркетингової та логістичної інформації дає змогу підвищити якість управлінських рішень і забезпечити технологічну сумісність із міжнародними партнерами.

На операційному рівні доцільно застосовувати принцип поступової цифровізації. Для підприємств, які мають обмежені інвестиційні ресурси, ефективним може бути впровадження недорогих IoT-рішень, хмарних сервісів SaaS/IaaS та цифрових інструментів моніторингу виробничих процесів. Такий підхід дозволяє отримувати локальні економічні ефекти без значного одноразового збільшення капітальних витрат.

На кадровому рівні ключовою передумовою є розвиток цифрових компетентностей персоналу. Технологічна модернізація без відповідної зміни навичок працівників створює ризик недовикористання нових систем. Тому програми Upskilling і Reskilling мають бути інтегровані із системою мотивації та оцінювання результативності праці.

Узагальнюючи, цифрову трансформацію підприємств реального сектору можна представити у вигляді логічного ланцюга: цифрові інвестиції; цифровий капітал; інтеграція бізнес-процесів; Data-Driven Management; операційна гнучкість; міжнародна конкурентоспроможність.

Таким чином, цифрова трансформація виступає не допоміжним технологічним процесом, а системним механізмом формування конкурентних переваг підприємств реального сектору. Її результативність залежить від здатності підприємства подолати фрагментарність цифрових рішень та перейти до інтегрованої моделі, у якій технології, дані, бізнес-процеси і людський капітал утворюють єдину систему. Підвищення міжнародної конкурентоспроможності забезпечується не обсягом витрат на цифрові технології як таким, а досягненням необхідного рівня цифрової зрілості. Саме після подолання такого «цифрового порогу» підприємство отримує можливість скоротити трансакційні витрати, підвищити адаптивність, ефективніше інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості та формувати стійкі переваги на міжнародних ринках.

ВІД ПРИБУТКОВОСТІ ДО АДАПТИВНОСТІ: НОВІ КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Полуліх В.М., аспірант 4-го року навчання
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний агропродовольчий сектор функціонує в умовах принципово нового рівня невизначеності. Воєнні дії, руйнування інфраструктури, нестабільність логістичних маршрутів, коливання цін на ресурси й аграрну продукцію, кліматичні зміни, технологічне оновлення та трансформація інституційного середовища одночасно впливають на прийняття інвестиційних рішень. За таких умов традиційне оцінювання інвестицій переважно за показниками прибутковості та окупності вже не дає повного уявлення про їх стратегічну ефективність.

Особливої актуальності проблема набуває для агропродовольчого сектору України. Повномасштабна війна суттєво погіршила інвестиційне середовище: скоротилися посівні площі, було пошкоджено інфраструктуру, зросли витрати на паливо та добрива, виникли обмеження експорту та нестабільність логістичних каналів. Водночас потреби у відновленні, технологічній модернізації та підвищенні стійкості сектору об’єктивно потребують значних інвестиційних ресурсів.

Традиційні підходи до оцінювання інвестиційних рішень ґрунтуються насамперед на фінансово-економічних критеріях: очікуваній дохідності, строку окупності, чистій приведеній вартості, внутрішній нормі дохідності та інших показниках. Така система є достатньо ефективною за відносно стабільного середовища, коли основні параметри майбутнього проєкту можуть бути прогнозовані з прийнятною точністю.

Проте в умовах системної невизначеності сама логіка прийняття інвестиційних рішень змінюється. Принципово важливим є розмежування понять ризику та невизначеності. У класичному трактуванні Ф. Найта ризик передбачає можливість визначення ймовірності результатів, тоді як невизначеність характеризується відсутністю надійного розподілу ймовірностей [1]. Відповідно, ризик можна кількісно оцінювати, страхувати або хеджувати, тоді як невизначеність потребує іншої логіки прийняття рішень.

Інвестиційне рішення, яке є оптимальним за базового прогнозу, може виявитися неефективним у разі принципової зміни зовнішнього середовища. Саме тому в умовах невизначеності ключовим стає не лише питання «який інвестиційний інструмент забезпечує найбільшу дохідність?», а й «який інструмент зберігатиме ефективність за різних сценаріїв розвитку подій?». Такий підхід узгоджується з теорією інвестування в умовах невизначеності, яка підкреслює цінність гнучкості та можливості відтермінування або коригування інвестиційних рішень [2].

Для агропродовольчого сектору невизначеність має багаторівневий характер. Доцільно виділяти воєнно-політичну, інституційну, ринкову, логістичну, кліматичну та технологічну складові. Воєнні ризики скорочують горизонт довгострокового інвестування; інституційна нестабільність підвищує трансакційні витрати; ринкова волатильність змінює строки окупності; логістичні порушення потребують додаткових інвестицій в інфраструктуру; кліматичні зміни стимулюють вкладення в адаптаційні технології; швидке технологічне оновлення створює потребу у постійній модернізації виробництва.

Отже, застосування виключно фінансових критеріїв може призводити до спотвореної оцінки інвестиційних альтернатив. Проєкт із найвищою прогнозованою дохідністю не обов'язково є стратегічно найкращим, якщо він характеризується критичною залежністю від одного ринку збуту, одного логістичного маршруту, стабільності енергопостачання чи незмінності державної політики. Сучасні підходи до резильєнтності розглядають здатність системи не лише протистояти шокам, а й адаптуватися та трансформуватися під їх впливом [3].

У зв'язку з цим доцільним є перехід від одновимірного до інтегрованого адаптивного підходу до оцінювання інвестиційних рішень. В агропродовольчих системах стійкість дедалі частіше розглядається як здатність забезпечувати виконання ключових функцій за умов різних типів шоків, що потребує поєднання економічної ефективності з гнучкістю та адаптивністю [4; 5].

Запропоновано розглядати ефективність інвестиційного інструменту через п'ять взаємопов'язаних компонентів: E – економічна ефективність; R – ризикова стійкість; S – соціально-екологічний ефект; G – інституційна ефективність; A – адаптивність до невизначеності.

У загальному вигляді інтегральна ефективність інвестиційного інструменту може бути представлена як: $IEI = w_eE + w_rR + w_sS + w_GG + w_aA$, де IEI – інтегральна ефективність інвестиційного інструменту; w – вагові коефіцієнти відповідних компонентів, сума яких дорівнює одиниці.

Принциповою відмінністю такого підходу є включення адаптивності як самостійного критерію. Вона не повинна ототожнюватися з ризиковою стійкістю. Ризикова стійкість характеризує здатність інвестиційного рішення протистояти ідентифікованим загрозам і мінімізувати потенційні втрати. Адаптивність має інший зміст – вона показує здатність інструменту змінювати параметри, структуру або механізм функціонування відповідно до нових умов, які не могли бути повністю передбачені на момент прийняття рішення.

Наприклад, довгостроковий кредит із жорстко фіксованими параметрами може мати привабливу вартість фінансування за базового сценарію, проте демонструвати низьку адаптивність у разі суттєвого погіршення ринкової ситуації. Натомість інструмент із можливістю реструктуризації, відстрочення платежів, використання гарантій або зміни графіка фінансування може мати дещо вищу початкову вартість, але бути ефективнішим за несприятливих сценаріїв.

Аналогічно державна програма підтримки має оцінюватися не тільки за розміром компенсації процентної ставки, а й за стабільністю фінансування, доступністю для різних категорій підприємств, можливістю коригування умов та здатністю функціонувати за зміни безпекової ситуації. Тому ефективність інвестиційного інструменту в умовах невизначеності доцільно трактувати ширше: економічна результативність + стійкість + адаптивність + стратегічний ефект.

Застосування такого підходу змінює логіку вибору інвестиційних інструментів. Замість пошуку одного «найкращого» джерела фінансування виникає необхідність формувати адаптивний інвестиційний портфель, що поєднує інструменти з різними характеристиками ризику, вартості, строковості та гнучкості. Для агропродовольчого сектору такий портфель може включати власні кошти підприємств, банківське кредитування, державні програми підтримки, грантове фінансування, гарантійні механізми, міжнародні кредитні лінії та страхові інструменти.

Важливою передумовою реалізації такого підходу є диференціація інвестиційної політики. Умови функціонування підприємств суттєво відрізняються залежно від територіального розташування, галузевої спеціалізації, масштабу бізнесу та рівня безпекових ризиків. Тому однакові інструменти підтримки не можуть бути однаково ефективними для всіх суб'єктів. Для підприємств у регіонах із високими безпековими ризиками пріоритетними можуть бути гарантії, страхування воєнних ризиків, грантове фінансування та механізми розподілу ризику з державою або міжнародними партнерами; для відносно безпечних регіонів – класичне банківське кредитування, інвестиційні кредити та лізинг.

Таким чином, механізм інвестиційного забезпечення стратегічного розвитку агропродовольчого сектору доцільно розглядати не лише як систему залучення фінансових ресурсів, а як сукупність інституційних, організаційно-економічних, фінансових та інформаційних інструментів, спрямованих на формування, залучення, розподіл та ефективне використання інвестиційних ресурсів для забезпечення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності сектору.

Узагальнено трансформацію логіки оцінювання інвестиційних рішень можна представити так: прибутковість, ризикова стійкість, багатокритеріальна ефективність, адаптивність, стратегічна стійкість.

Отже, в умовах системної невизначеності традиційна парадигма максимізації фінансової ефективності потребує перегляду. Для агропродовольчого сектору критерієм якісного інвестиційного рішення має бути не максимальна очікувана дохідність за одним прогнозованим сценарієм, а здатність забезпечувати прийнятний результат за широкого спектра можливих змін зовнішнього середовища. Саме тому адаптивність до невизначеності доцільно розглядати як самостійний критерій ефективності інвестиційних інструментів.

Головний принцип інвестування в сучасних умовах можна сформулювати так: найкращим є не той інвестиційний інструмент, який максимізує дохідність у базовому сценарії, а той, що забезпечує оптимальне співвідношення економічної ефективності, ризикової стійкості та адаптивності в умовах невизначеного майбутнього.

Література

1. Knight F. H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston ; New York : Houghton Mifflin Company, 1921. 381 p.

2. Dixit A. K., Pindyck R. S. Investment under Uncertainty. Princeton : Princeton University Press, 1994. 468 p.

3. Folke C., Carpenter S. R., Walker B., Scheffer M., Chapin T., Rockström J. Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. Ecology and Society. 2010. Vol. 15, No. 4. Art. 20. DOI: 10.5751/ES-03610-150420.

4. Tendall D. M., Joerin J., Kopainsky B. et al. Food system resilience: defining the concept. Global Food Security. 2015. Vol. 6. P. 17–23. DOI: 10.1016/j.gfs.2015.08.001.

5. FAO. The State of Food and Agriculture 2021. Making agrifood systems more resilient to shocks and stresses. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2021. 182 p. DOI: 10.4060/cb4476en.

СТРАТЕГІЧНА СТІЙКІСТЬ СОЛЕЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УКРАЇНИ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СОЛЕДОБУВНОЇ ТА СОЛЕПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗЕЙ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Руденко В.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Повномасштабна війна суттєво змінила підходи до оцінювання стратегічно важливих ресурсів. За сучасних умов недостатньо аналізувати лише обсяги виробництва, ціни або місткість ринку. Ключового значення набуває здатність держави гарантовано забезпечувати критичні потреби економіки та населення у випадку втрати виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів або обмеження зовнішніх поставок.

Особливо виразно ця проблема проявилася у соледобувній та солепереробній галузях України. До початку повномасштабної війни країна мала потужну внутрішню виробничу базу та значний експортний потенціал. У 2021 р. ДП «Артемсіль» видобуло, переробило та відвантажило близько 1,9 млн т солі. Після втрати контролю над основними районами солевидобування Україні стали недоступними понад 80 % балансових запасів кухонної солі, а у 2024 р. імпорт солі та чистого хлориду натрію досяг 749,5 тис. т.

Проблема полягає не лише у зростанні імпорту, а й у високій концентрації зовнішніх поставок. У 2024 р. 74,4 % фізичного обсягу імпорту припадало на Єгипет, а сукупна частка Єгипту, Туреччини та Румунії становила близько 94,3 %. Отже, стратегічна вразливість формується внаслідок одночасного поєднання високої імпортозалежності та вузької географії постачання.

За таких умов стратегічна незалежність не повинна ототожнюватися з повним самозабезпеченням або відмовою від імпорту. Відкрита економіка об’єктивно передбачає участь у міжнародній торгівлі. Загроза виникає тоді, коли зовнішні поставки стають безальтернативними, а держава не має можливості оперативно компенсувати їх припинення власним виробництвом, резервними потужностями, запасами або альтернативними постачальниками.

Відповідно, стратегічну стійкість солезабезпечення доцільно розглядати як здатність держави забезпечувати критично необхідний попит за рахунок оптимального поєднання власної ресурсної та виробничої бази, переробних потужностей, резервів, диверсифікованого імпорту та стійких логістичних маршрутів. Звідси виникає потреба у визначенні стратегічно достатнього рівня розвитку соледобувної та солепереробної галузей. Йдеться не про максимізацію внутрішнього виробництва, а про такий його рівень, який у поєднанні з іншими інструментами забезпечує стійкість системи навіть за умов зовнішніх і внутрішніх шоків.

Аналіз наукових підходів свідчить, що проблема розглядається переважно в межах окремих напрямів: економічної безпеки та імпортозалежності; стратегічної автономії і критичних залежностей; стійкості ланцюгів постачання;

дослідження ринку солі та його ресурсної бази. Проте відсутній цілісний організаційно-економічний підхід, який би поєднував ресурсну базу, інвестиції, видобуток, переробку, резервування, імпортну політику та логістику із завданням забезпечення стратегічної стійкості держави.

Важливим результатом попереднього аналізу є необхідність розмежування комплементарного та замісного імпорту. До 2022 р. імпорт солі переважно доповнював потужне внутрішнє виробництво і мав комплементарний характер. Після втрати основних виробничих потужностей імпорт став замісним, фактично компенсуючи нестачу внутрішньої виробничої спроможності. З 2021 до 2024 р. імпорт солі зріс приблизно у 5,25 раза: зі 143 тис. т до майже 750 тис. т, тоді як експорт у 2023–2024 рр. практично втратив економічне значення.

Водночас сіль не слід розглядати як однорідний товар. Харчова, технічна сіль, сіль для дорожнього господарства, хімічної промисловості, водопідготовки та житлово-комунальної сфери мають різний характер попиту, сезонність і рівень критичності. Тому стратегічно необхідний попит має визначатися сегментно, а не лише за сукупним обсягом споживання.

Окремого значення набуває проблема ресурсної забезпеченості. Наявність значних запасів солі на підконтрольній території сама по собі не гарантує стратегічної стійкості. Між геологічними ресурсами та кінцевою продукцією існує економічний ланцюг: геологічні ресурси → економічно доступні запаси → освоєні запаси → виробничі потужності → переробні потужності → товарна продукція. На кожному з цих етапів можуть виникати стратегічні розриви. Саме тому доцільно перейти від традиційного поняття ресурсозабезпеченості до категорії ресурсно-виробничої спроможності, яка характеризує реальну здатність держави перетворювати наявні ресурси у продукцію необхідної кількості, якості та структури.

Для оцінювання стратегічно достатнього рівня розвитку галузей пропонується враховувати кілька взаємопов’язаних складових: критично необхідний попит; ресурсну достатність; виробничу та переробну достатність; імпортну стійкість; резервну та логістичну стійкість. На цій основі може бути сформований інтегральний підхід до оцінювання стратегічної спроможності галузевої системи, а порогові значення відповідних показників мають визначатися на основі статистичного аналізу, експертного оцінювання та сценарного моделювання.

Логіку організаційно-економічного механізму доцільно представити як послідовність: діагностика стратегічних розривів → визначення стратегічно достатнього стану → вибір інструментів його досягнення. Якщо ключовою проблемою є недостатня економічна доступність ресурсної бази, необхідними є інвестиційні та інституційні інструменти освоєння родовищ. За дефіциту виробничих чи переробних потужностей потрібні інвестиції, модернізація та створення нових виробництв. За надмірної територіальної концентрації виробництва доцільною є його просторово-територіальна диверсифікація.

У разі високої залежності від обмеженої кількості зовнішніх постачальників необхідними стають диверсифікація імпорту та розвиток

альтернативних логістичних маршрутів. Для сегментів із сезонними коливаннями попиту важливим інструментом має бути стратегічне та сезонне резервування. Таким чином, організаційно-економічний механізм повинен забезпечувати не універсальну, а адресну реакцію на конкретний тип стратегічної вразливості.

Практична значущість запропонованого підходу полягає у можливості його використання для обґрунтування державної політики щодо стратегічно важливого ресурсного забезпечення, визначення пріоритетів розвитку соледобувної та солепереробної галузей, оцінювання інвестиційної доцільності освоєння родовищ, модернізації виробничих і переробних потужностей, формування резервів, диверсифікації імпорту та розвитку стійких логістичних маршрутів.

Отже, стратегічна стійкість у сфері солезабезпечення не означає максимального імпортозаміщення. Вона передбачає таке поєднання критично необхідного попиту, власних ресурсів, виробничих і переробних потужностей, резервів, диверсифікованого імпорту та стійкої логістики, яке дозволяє державі гарантовано забезпечувати критично важливі потреби навіть за умов зовнішніх і внутрішніх шоків. Тому ключове наукове питання полягає не у тому, скільки солі Україна повинна виробляти, а у тому, якою має бути її ресурсно-виробнича, переробна, резервна та логістична спроможність, щоб критично необхідні потреби залишалися гарантовано забезпеченими за різних сценаріїв порушення постачання.

БАНКІВСЬКЕ КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: РИЗИКИ, ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ТА НОВІ ПРІОРИТЕТИ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Рудохліб Данило К., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Повномасштабна війна кардинально змінила умови функціонування банківського сектору України та механізми фінансування реального сектору економіки. Зростання безпекових ризиків, руйнування виробничих потужностей та інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, міграція населення, скорочення або нестабільність доходів підприємств суттєво підвищили ризик банківського кредитування. Водночас саме кредитні ресурси набули особливого значення для підтримання безперервності діяльності підприємств, відновлення пошкоджених активів, фінансування оборотного капіталу, релокації виробництв, енергетичної автономності та здійснення нових інвестицій.

За таких умов банківське кредитування перестало бути виключно традиційним ринковим механізмом перерозподілу фінансових ресурсів. Воно поступово трансформувалося у важливий інструмент забезпечення економічної стійкості країни, поєднуючи комерційні інтереси банків із завданнями державної підтримки бізнесу та відновлення економіки.

У перші місяці повномасштабного вторгнення кредитна поведінка банків закономірно характеризувалася підвищеною обережністю. Значна невизначеність щодо здатності позичальників обслуговувати борг, фізичної збереженості застави та перспектив окремих галузей суттєво знизила ризик-апетит банків. Особливо вразливими стали підприємства, розташовані в регіонах із високими воєнними ризиками, компанії з пошкодженими виробничими активами, суб'єкти бізнесу зі значною залежністю від експорту або імпорту та підприємства, що втратили традиційні ринки збуту.

Серед основних ризиків банківського кредитування бізнесу в умовах війни доцільно виокремити: кредитний ризик, пов'язаний із погіршенням фінансового стану позичальника; ризик фізичного знищення або пошкодження заставного майна; регіональний ризик; галузевий ризик; валютний ризик; ризик порушення логістики та постачання; енергетичний ризик; а також ризик різкої зміни операційного середовища підприємства.

Водночас сама природа кредитного ризику в умовах війни змінилася. Якщо у мирній економіці кредитоспроможність підприємства здебільшого оцінюється через фінансові результати, грошові потоки, кредитну історію, структуру капіталу та якість застави, то воєнні умови потребують додаткового врахування здатності підприємства адаптуватися до зовнішніх шоків. Для банку дедалі

важливішими стають диверсифікація постачальників і ринків збуту позичальника, мобільність активів, наявність альтернативних джерел енергії, географія діяльності, можливість релокації, страхове покриття та наявність антикризових сценаріїв.

Отже, кредитне рішення банку в умовах війни можна представити як взаємодію трьох компонентів: кредитоспроможність позичальника + воєнний ризик + механізми розподілу ризику. Саме третя складова стала одним із ключових чинників відновлення кредитування після початкового шоку 2022 року. До таких механізмів належать державні програми компенсації процентних ставок, державні портфельні гарантії, гарантії міжнародних фінансових організацій, програми страхування воєнних ризиків та спеціальні фінансові інструменти для окремих категорій підприємств.

Важливу роль у підтримці бізнесу відіграла державна програма «Доступні кредити 5–7–9%», яка після початку повномасштабної війни фактично перетворилася з інструменту стимулювання малого підприємництва на один із системних механізмів забезпечення доступу бізнесу до фінансування. У межах державних програм, які реалізує Фонд розвитку підприємництва, у 2025 році фінансування підприємцям забезпечували 47 уповноважених банків та 22 уповноважених лізингодавці [8].

Державне субсидування процентних ставок дало змогу частково компенсувати ринкову вартість кредитних ресурсів, яка залишалася високою через монетарні та воєнні ризики. Не менш важливим став механізм портфельних гарантій. За матеріалами Національного банку України, гарантійні механізми істотно підтримали працюючий портфель гривневих корпоративних кредитів, зменшуючи навантаження на капітал банків і підвищуючи їхню готовність кредитувати бізнес [2; 3].

Проте надмірна залежність ринку від субсидованого кредитування не може розглядатися як довгостроково оптимальна модель. За тривалого домінування державних програм виникають ризики викривлення ринкової конкуренції, фінансування недостатньо ефективних позичальників та зростання бюджетного навантаження. Тому важливим напрямом трансформації останніх років стало поступове відновлення ринкового кредитування поза межами програм державної компенсації.

Національний банк України відзначає, що у 2025 році чисті гривневі кредити бізнесу зросли більш ніж на третину, а проникнення кредитування в економіку вперше з початку повномасштабного вторгнення збільшилося. Одним із основних драйверів стали саме ринкові кредити, тоді як державна підтримка поступово набуває більш цільового характеру [1]. Це дозволяє говорити про зміну самої моделі банківського кредитування бізнесу.

Таблиця 1. Трансформація банківського кредитування бізнесу в умовах війни*

Етап	Домінуюча мета кредитування	Основні інструменти	Характер ризику
2022 р.	Збереження життєздатності бізнесу	Оборотні кредити, реструктуризація, «5–7–9%»	Екстремально високий
2023–2024 рр.	Адаптація та відновлення діяльності	Державні гарантії, компенсація ставок, інвестиційні кредити	Високий, але диференційований
2025–2026 рр.	Розвиток та структурна модернізація	Ринкові кредити, консорціумне фінансування, спеціалізовані програми	Керований та селективний
Період відновлення	Інвестиції та реконструкція	Довгострокове кредитування, гарантії, blended finance	Проєктний та інвестиційний

**Джерело: систематизовано автором за матеріалами Національного банку України.*

Характерною рисою сучасного етапу є також зміна строкової та цільової структури кредитування. Якщо на початку війни банки переважно фінансували поповнення оборотного капіталу, то поступово збільшується роль інвестиційних кредитів. Це принципова зміна: банківська система переходить від моделі «кредитування виживання» до моделі «кредитування розвитку».

Новими пріоритетами кредитування стають енергетична стійкість, оборонно-промисловий комплекс, машинобудування, критична інфраструктура, переробна промисловість та інші напрями, які забезпечують структурну стійкість економіки. НБУ відзначає зростання кредитування ОПК і машинобудування, розвиток консорціумного кредитування та фінансування відновлення енергетики [6].

Особливо показовою є сфера енергетики. Із середини 2024 року банки активізували фінансування проєктів із відновлення та підвищення енергетичної автономності бізнесу й населення. На початку 2026 року сукупний обсяг такого фінансування сягнув десятків мільярдів гривень [7]. Це свідчить про поступове формування нових напрямів кредитної спеціалізації банківського сектору.

Таким чином, критерій галузевої пріоритетності дедалі більше доповнює традиційний критерій прибутковості кредитної операції. Банк оцінює не лише здатність окремого підприємства повернути кредит, а й значення відповідного проєкту для стабільності енергосистеми, обороноздатності, експорту, зайнятості чи відновлення територій.

Водночас поліпшується загальна готовність банків до кредитної експансії. За результатами опитування про умови банківського кредитування, на початку 2026 року більшість банків очікувала подальшого зростання корпоративного кредитування; зростав попит на гривневі та короткострокові позики, а стандарти кредитування для окремих сегментів малого та середнього бізнесу поступово пом’якшувалися [5].

Однак збереження позитивної динаміки кредитування потребує вирішення низки системних проблем. По-перше, воєнні ризики залишаються нерівномірно розподіленими територіально, що обмежує доступ до фінансування підприємств у прифронтових і постраждалих регіонах. По-друге, високою залишається проблема застави, особливо у випадках, коли підприємство не може гарантувати фізичну збереженість майна. По-третє, банківська система потребує подальшого розвитку інструментів страхування воєнних ризиків, які дозволяють частково передавати екстремальний ризик від банку до держави, міжнародної фінансової установи або спеціалізованого страхового механізму.

По-четверте, для масштабного відновлення країни традиційного двостороннього кредитування «банк – підприємство» буде недостатньо. Значні інвестиційні проєкти потребуватимуть використання консорціумного кредитування, гарантій міжнародних фінансових організацій, blended finance, кредитних ліній міжнародних банків розвитку та механізмів державно-приватного партнерства.

З огляду на зазначене трансформацію банківського кредитування бізнесу в умовах війни доцільно представити як послідовність: воєнний шок, кредитування виживання, адаптивне кредитування, інвестиційне кредитування, кредитування відновлення. На першому етапі головною метою було збереження платоспроможності та безперервності бізнесу. На другому – адаптація підприємств до нових умов та відновлення операційної діяльності. На третьому етапі дедалі більшого значення набувають модернізація виробництва, капітальні інвестиції та розширення бізнесу. Перспективним четвертим етапом має стати масштабне кредитування післявоєнної реконструкції та структурної трансформації економіки.

При цьому змінюється і роль держави. Якщо на початковому етапі війни домінувала модель прямої підтримки через компенсацію процентних ставок, то надалі доцільним є перехід до моделі розподілу ризиків, за якої держава не заміщує банківський ринок, а створює умови для його функціонування. Гарантійні механізми, страхування воєнних ризиків, часткове покриття втрат, підтримка кредитування пріоритетних регіонів і галузей здатні забезпечувати більший мультиплікативний ефект, ніж широкомасштабне субсидування процентних ставок.

Отже, банківське кредитування бізнесу в Україні пройшло суттєву трансформацію. Від різкого зниження ризик-апетиту та концентрації на збереженні ліквідності у 2022 році банківська система перейшла до активнішого фінансування інвестиційних проєктів, енергетики, промисловості та інших стратегічних напрямів. Державна підтримка залишилася важливим чинником доступу підприємств до фінансових ресурсів, проте її функція поступово змінюється: від прямого субсидування кредиту – до таргетованого розподілу воєнного та кредитного ризику.

У подальшому ефективність банківського кредитування визначатиметься здатністю сформувати збалансовану модель взаємодії «банк – бізнес – держава – міжнародні фінансові інституції», в якій державні інструменти підтримки не

витіснятимуть ринкові механізми, а стимулюватимуть їх. Саме така модель здатна трансформувати банківський сектор із механізму підтримання економічної життєздатності в один із ключових фінансових інструментів структурної модернізації та післявоєнного відновлення України.

Література

1. Національний банк України. Огляд банківського сектору. IV квартал 2025 року [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-naroschuyut-kredituvannya-shvidkimi-tempami-dva-roki-pospil-i-gotovi-do-podalshoyi-kreditnoyi-ekspansiyi--oglyad-bankivskogo-sektoru (дата звернення: 01.10.2026).

2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення: 01.10.2026).

3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/report (дата звернення: 01.10.2026).

4. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2026 року [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 01.10.2026).

5. Національний банк України. Опитування про умови банківського кредитування. I квартал 2026 року [Електронний ресурс]. Київ : НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/bank-lending-survey (дата звернення: 01.10.2026).

6. Національний банк України. Здійснено чергові кроки для нарощення кредитування та впровадження в Україні норм ЄС [Електронний ресурс]. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zdiysneno-chergovi-kroki-dlya-naroschennya-kredituvannya-ta-vprovadjennya-v-ukrayini-norm-yes (дата звернення: 01.10.2026).

7. Національний банк України. Банки забезпечили фінансування енергетичних проєктів на 36,6 млрд грн [Електронний ресурс]. 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zabezpechili-finansuvannya-energetichnih-proyektiv-na-366mlrdgrn (дата звернення: 01.10.2026).

8. Фонд розвитку підприємництва. Результати діяльності Фонду розвитку підприємництва у 2025 році [Електронний ресурс]. Київ, 2025. URL: https://bdf.gov.ua/rezultaty-diialnosti-fondu-rozvytku-pidpryiemnytstva-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 01.10.2026).

9. Фонд розвитку підприємництва. Державна програма «Доступні кредити 5–7–9%» [Електронний ресурс]. URL: https://bdf.gov.ua/programs/dostupni-kredyty-5-7-9/ (дата звернення: 01.10.2026).

СПОЖИВАЧ В ЕКОНОМІЦІ ВІЙНИ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ЦІННОСТЕЙ, ПРІОРИТЕТІВ І МОДЕЛЕЙ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Рудохліб Дар'я К., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Повномасштабна війна стала одним із найпотужніших чинників трансформації соціально-економічної поведінки населення України. Руйнування виробничого потенціалу, міграційні процеси, нестабільність доходів, інфляційний тиск, підвищення безпекових ризиків, зміни структури зайнятості та тривала невизначеність суттєво модифікували традиційну модель поведінки споживача. Вибір товарів і послуг дедалі менше визначається виключно співвідношенням «ціна – якість», натомість зростає значення безпеки, доступності, можливості швидкого придбання, надійності продавця, країни походження товару, громадянської позиції виробника та здатності домогосподарства формувати фінансовий резерв.

За таких умов поведінку споживача доцільно розглядати не лише як реакцію на скорочення реальних доходів, а як процес комплексної адаптації до середовища тривалої невизначеності. Відбувається зміна ієрархії потреб, критеріїв вибору та горизонтів планування. Класична модель раціонального споживача, який максимізує корисність за наявного бюджетного обмеження, доповнюється поведінковими характеристиками, пов'язаними з оцінюванням ризику, психологічною стійкістю, очікуваннями щодо майбутнього та ціннісними орієнтирами.

Актуальні результати дослідження Deloitte Ukraine «Споживацькі настрої українців у 2025 році» свідчать про подальше закріплення раціоналізованої моделі споживання. Базові потреби залишаються головною статтею витрат, посилюється чутливість до ціни, поширюються планування покупок, використання акцій, дискаунтерів і товарів private label. Водночас зростає роль онлайн-покупок, доставки, поштоматів, відгуків інших користувачів і соціальних мереж у прийнятті споживчих рішень [1].

Таблиця 1. Основні напрями трансформації споживчої поведінки в умовах війни*

Напрям трансформації	Традиційна модель	Модель в умовах війни
Структура потреб	Розширення вторинних потреб	Концентрація на базових і безпекових потребах
Цінова поведінка	Порівняння «ціна – якість»	Посилена цінова чутливість, пошук акцій та аналогів
Планування	Середньо- та довгострокове	Скорочення горизонту планування
Заощадження	Кошти для майбутнього споживання	Резерв фінансової безпеки
Вибір бренду	Якість, престиж, впізнаваність	Додатково – громадянська позиція бренду
Канал купівлі	Переважно фізична доступність	Омніканальність, онлайн, доставка, поштомати

Мотив придбання	Функціональна корисність	Функціональна, безпекова, емоційна та ціннісна корисність
Соціальні витрати	Благодійність як додаткова активність	Донати як регулярна складова бюджету

**Джерело: систематизовано автором*

Першою ключовою тенденцією є раціоналізація споживання. В умовах високої невизначеності домогосподарства переглядають необхідність кожної покупки, активніше порівнюють ціни, використовують акційні пропозиції та переходять до дешевших альтернатив. Однак це не означає простого тотального скорочення споживання. Відбувається його селективна оптимізація: споживач скорочує витрати, які вважає менш критичними, зберігаючи або навіть збільшуючи фінансування пріоритетних напрямів.

Дослідження Gradus Research «Consumer Pragmatism: How War Changed Our Consumption» показує саме таку неоднозначність поведінки. Серед опитаних українців із доходами вище середнього 82 % намагаються уникати непотрібних витрат, але не відмовляються від речей і занять, що приносять задоволення; 77 % прагнуть купувати менше речей, але вищої якості; 76 % інвестують у здоров'я; 59 % готові витрачати кошти на те, що покращує емоційний стан; 52 % спрямовують кошти на розвиток і новий досвід [2]. Це дає підстави говорити про своєрідний парадокс воєнного споживання: одночасне посилення ощадливості та збереження витрат, які мають високу суб'єктивну цінність.

Друга трансформація пов'язана зі зміною часової орієнтації споживача. За стабільних умов домогосподарства здатні планувати великі покупки, накопичення та інвестиції на декілька років. Війна скорочує горизонт такого планування. Майбутні доходи та умови життя мають вищий ступінь невизначеності, тому зростає цінність ліквідності та можливості швидко змінювати економічні рішення. Заощадження дедалі більше виконують функцію фінансової «подушки» та інструменту забезпечення стійкості домогосподарства.

Третім напрямом є зростання ролі безпеки у функції споживчої корисності. До традиційних характеристик товару – ціни, якості, функціональності – додаються доступність в умовах логістичних порушень, стабільність постачання, альтернативні способи оплати та доставки, географічна близькість торговельної точки, можливість швидкого повернення або заміни товару. Навіть вибір місця здійснення покупки може залежати від автономності, стабільності зв'язку та здатності бізнесу працювати під час перебоїв енергопостачання.

Четверта зміна – ціннісна переорієнтація споживчого вибору. Походження товару та позиція бренду щодо війни стають додатковими характеристиками його сприйнятої цінності. За даними Deloitte Ukraine, 62 % опитаних свідомо не купують продукцію компаній, продавець або виробник яких не залишив російський ринок. 52 % респондентів очікують, що бізнес має спрямовувати свою діяльність на підтримку Збройних Сил України та подолання наслідків війни, а 27 % готові купувати продукцію таких виробників навіть за вищої ціни [1].

Звідси виникає феномен ціннісно зумовленого, або патріотичного, споживання, за якого корисність товару визначається не лише його фізичними властивостями. Купуючи продукцію українського виробника або соціально відповідального бренду, споживач одночасно реалізує громадянську позицію. Економічне рішення частково перетворюється на форму соціальної дії.

Особливим явищем української моделі поведінки є включення благодійних внесків та донатів у структуру регулярних витрат домогосподарств. У 2025 році 88 % опитаних Deloitte Ukraine здійснювали внески на допомогу ЗСУ або особам, які постраждали внаслідок війни [1]. Це дає підстави виокремлювати суспільно орієнтовані витрати, які не є класичним особистим споживанням, однак конкурують із ним за обмежений ресурс домогосподарства.

П’ятим напрямом трансформації є цифровізація поведінки споживача. Війна прискорила поширення онлайн-магазинів, маркетплейсів, мобільних застосунків, доставки, поштоматів і безготівкових платежів. У 2025 році 34 % опитаних зазначили, що відгуки інших користувачів допомагають їм остаточно визначитися з покупкою, а 19 % найчастіше знаходили нові продукти у TikTok [1]. Отже, цифрове середовище не лише змінює канал купівлі, а й трансформує сам механізм прийняття рішення.

Загальний макроекономічний контекст також залишається важливим чинником споживчої поведінки. Інфляційні процеси та очікування населення безпосередньо впливають на реальну купівельну спроможність, схильність до заощаджень і готовність здійснювати великі покупки. Національний банк України у своїх інфляційних звітах наголошує на збереженні високої невизначеності, пов’язаної з перебігом війни, безпековими ризиками та станом енергетичної інфраструктури [3]. Водночас дані Центру економічної стратегії та Info Sapiens свідчать, що у липні 2026 року індекс споживчих настроїв становив 81,5 пункту проти 76,9 пункту у квітні, тобто настрої покращилися, але залишалися нижчими за нейтральний рівень 100 пунктів [4].

На основі зазначеного пропонується розглядати трансформацію економічної поведінки споживача в умовах війни як послідовність чотирьох взаємопов’язаних етапів: шок, адаптація, раціоналізація, нова споживча модель. На стадії шоку домінують ситуативні рішення: формування запасів, скорочення необов’язкових витрат, орієнтація на негайні потреби та фізичну безпеку. На стадії адаптації домогосподарства перебудовують структуру бюджету, змінюють бренди та канали здійснення покупок. Етап раціоналізації характеризується формуванням стійких правил споживання: плануванням покупок, селективною економією, накопиченням фінансової «подушки», активним використанням цифрових інструментів. Нова споживча модель поєднує економічну раціональність із безпековими, психологічними та ціннісними мотивами.

Узагальнено поведінку споживача в умовах війни можна представити як поєднання чотирьох складових: економічної, безпекової, емоційної та ціннісної корисності. Для сучасного українського споживача важливим стає не лише питання «скільки коштує товар?», але й «наскільки ця покупка необхідна?», «чи забезпечує вона відчуття безпеки?», «чи можу я дозволити її за умов невизначеного майбутнього?» та «кого я підтримую цією покупкою?».

У перспективі частина сформованих у воєнний період моделей поведінки може зберегтися й після завершення війни. Передусім це стосується підвищеної раціональності витрат, поширення цифрових каналів торгівлі, вимог до суспільної відповідальності бізнесу, підтримки національного виробника, прагнення формувати резерви та посиленої уваги до стійкості домогосподарств. Тому сучасні зміни варто оцінювати не як тимчасову деформацію попиту, а як передумову формування поствоєнної моделі споживчої поведінки.

Таким чином, війна стала каталізатором фундаментальної перебудови поведінки українського споживача. Її ключовими ознаками є раціоналізація та селективність витрат, скорочення горизонту планування, підвищення ролі заощаджень як механізму фінансової безпеки, цифровізація покупок, посилення патріотичних і громадянських мотивів, а також зростання значення психологічної та безпекової складових корисності. Український споживач поступово переходить від моделі максимізації поточного споживання до моделі адаптивного споживання, головною метою якої стає не лише задоволення потреб, а й забезпечення стійкості домогосподарства в умовах тривалої невизначеності.

Література

1. Deloitte Ukraine. Раціональні витрати, покупки онлайн і соцмережі як каталог перевірених товарів: дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців у 2025 році. 18 березня 2026 р. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2025.html (дата звернення: 01.10.2026).

2. Gradus Research. Consumer Pragmatism: How War Changed Our Consumption. Special study in partnership with Vogue Ukraine. 3 December 2025. URL: https://gradus.app/en/report/consumer-pragmatism-war-consumption/ (accessed: 01.10.2026).

3. Національний банк України. Інфляційний звіт. Січень 2026 року. Київ: НБУ, 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/report (дата звернення: 01.10.2026).

4. Центр економічної стратегії. Трекер економіки України під час війни: споживчі настрої. Дані Info Sapiens, липень 2026 р. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення: 01.10.2026).

5. Deloitte Ukraine. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ: дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців у 2024 році. 13 березня 2025 р. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html (дата звернення: 01.10.2026).

6. Державна служба статистики України. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2021 році: статистичний збірник. Київ: Держстат, 2022. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/zb_vrd_21.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Хомка Ю.І., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Євроінтеграція змінює умови розвитку молокопереробної галузі України. Для підприємств відкриваються можливості участі в ширшому ринку, водночас зростає значення стабільної якості сировини, безпечності продукції, простежуваності та здатності підтвердити відповідність установленим вимогам. Регламенти ЄС № 852/2004 і № 853/2004 визначають загальні та спеціальні гігієнічні вимоги до харчових продуктів, зокрема продукції тваринного походження [1; 2]. Отже, технологічне оновлення підприємств слід розглядати у зв'язку з удосконаленням усього ланцюга постачання молока.

Під інноваційним потенціалом молокопереробної галузі пропонується розуміти сукупність ресурсів, компетенцій і зв'язків між учасниками виробничого ланцюга, які дають змогу розробляти, впроваджувати та поширювати технологічні, продуктові й організаційні нововведення. Результат інвестицій у виробничу лінію залежить також від якості молока, умов його охолодження і транспортування, роботи лабораторій, кваліфікації персоналу та взаємодії з постачальниками.

За даними Державної служби статистики України, у січні–липні 2026 р. надходження молочної сировини на перероблення збільшилося на 4,5 % порівняно з відповідним періодом 2025 р. [5]. Зростання обсягів надходження створює можливості для завантаження потужностей, проте саме по собі не характеризує якість сировини чи результативність інновацій. Для оцінювання останньої необхідно пов'язувати обсяги переробки з показниками якості, ресурсних витрат і структури готової продукції.

Доцільно виділити п'ять взаємопов'язаних складових потенціалу: сировинно-технологічну, організаційно-цифрову, ресурсну, кадрово-наукову та ринкову. Їхні напрями розвитку і можливі показники оцінювання наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Напрями формування та показники оцінювання інноваційного потенціалу молокопереробної галузі*

Складова потенціалу	Напрям інновацій	Показник оцінювання результату
Сировинно-технологічна	Охолодження сировини, лабораторний контроль, модернізація обладнання	Частка молока, що відповідає критеріям якості, %; вихід готової продукції з 1 т сировини
Організаційно-цифрова	Електронний облік партій і контроль виробничих параметрів	Частка партій із документованою простежуваністю, %

Складова потенціалу	Напрям інновацій	Показник оцінювання результату
Ресурсна	Енергоощадні технології, скорочення втрат води й сировини	Витрати електроенергії, кВт·год/т; витрати води, м³/т переробленого молока
Кадрово-наукова	Навчання персоналу, спільні розробки з науковими установами	Частка працівників із профільним навчанням, %; кількість упроваджених розробок
Ринкова	Розроблення продуктів із вищою доданою вартістю	Частка нової продукції у виручці, %; додана вартість на 1 т сировини

**Джерело: розроблено автором*

Запропонована система показників дозволяє простежити послідовність «інвестиції та компетенції – зміни у виробничих процесах – якість і ресурсна ефективність – додана вартість». Наприклад, результат упровадження енергоощадного обладнання слід визначати за зміною витрат електроенергії на тонну переробленого молока за зіставних умов роботи, а не за вартістю придбаного обладнання.

Особливість молокопереробки полягає в тому, що слабкість однієї складової обмежує віддачу від інших. Автоматизація приймання сировини не забезпечить очікуваного ефекту без узгоджених процедур контролю її якості, а розроблення нового продукту не створить стійкої конкурентної переваги без стабільного постачання та належного управління безпечністю. Тому формування інноваційного потенціалу потребує спільних рішень виробників молока, переробників, логістичних операторів і наукових установ.

Першим пріоритетом є підвищення якості сировинної бази шляхом розвитку охолодження молока, лабораторного контролю, навчання постачальників та економічних стимулів до поліпшення якості. Другий пріоритет – модернізація переробки через технології ощадного використання енергії та води, автоматизований контроль і зменшення втрат. Третій – цифрова простежуваність, яка пов’язує дані про сировину, параметри виробництва та готову продукцію. Ці напрями узгоджуються з вимогами до безпечності молока й молочних продуктів, установленими українським законодавством [3; 4].

Окремого значення набувають продуктові інновації. Розширення асортименту сирів, ферментованих продуктів та інгредієнтів із вищою доданою вартістю дає змогу підприємствам шукати перспективні ринкові ніші. Вибір продуктового напряму має спиратися на дослідження попиту, оцінку витрат і можливість забезпечувати однакові характеристики продукції в кожній партії.

Отже, формування інноваційного потенціалу молокопереробної галузі в контексті євроінтеграції є процесом узгодженого розвитку сировинної бази, технологій, компетенцій, систем управління та ринкових можливостей. Його практичним результатом має бути здатність підприємств стабільно виробляти безпечну продукцію, підвищувати ефективність використання ресурсів і створювати більшу додану вартість. Подальшого дослідження потребують методика комплексного оцінювання такого потенціалу та механізми координації інвестицій між виробниками молока і переробними підприємствами.

Література

1. Regulation (EC) No 852/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the hygiene of foodstuffs. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/852/oj/eng

2. Regulation (EC) No 853/2004 of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 laying down specific hygiene rules for food of animal origin. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2004/853/oj/eng

3. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів: Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/771/97-%D0%B2%D1%80

4. Про затвердження Вимог до безпечності та якості молока і молочних продуктів: наказ Міністерства аграрної політики та продовольства України від 12.03.2019 № 118. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0593-19

5. Державна служба статистики України. Капітальні інвестиції, молочна продукція, економічна діяльність підприємств сфери нефінансових послуг, продаж і запаси товарів в оптовій торгівлі, здійснення наукових досліджень і розробок. URL: https://stat.gov.ua/uk/news/nove-na-sayti-kapitalni-investytsiyi-molochna-produktsiya-ekonomichna-diyalnist-pidpryyemstv

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ ТА РЕСУРСОЗБЕРЕЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ГАЛУЗІ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Кулаковська Т.А., д.е.н., професор
Шпак С.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м Одеса

Молокопереробні підприємства одночасно використовують теплову й електричну енергію, воду та молочну сировину. Пастеризація, охолодження, виробництво холоду, миття обладнання і зберігання готової продукції формують різні за характером потоки ресурсів. Тому скорочення витрат лише на одній виробничій ділянці не завжди означає підвищення ефективності підприємства загалом. Для сталого розвитку важливо оцінювати, як використання ресурсів впливає на собівартість, якість продукції та навантаження на довкілля.

Мета дослідження – обґрунтувати напрями підвищення енергоефективності та ресурсозбереження на молокопереробних підприємствах і запропонувати показники для оцінювання їхнього внеску в сталий розвиток.

Європейський підхід до управління ресурсами передбачає облік споживання енергії, води й сировини та потоків стічних вод. Такі положення містяться у висновках щодо найкращих доступних технологій для харчової, напоївної та молочної промисловості, затверджених рішенням Європейської Комісії (ЄС) 2019/2031 [1]. Довідковий документ ЄС для цих виробництв також визначає споживання енергії та води і скиди у воду серед важливих питань технологічного управління [2]. Отже, ресурсозбереження доцільно починати з вимірювання потоків, а вже на його основі обирати обладнання та організаційні рішення.

Для молокопереробного підприємства енергоефективність слід розглядати як здатність виробляти продукцію належної якості з меншими витратами енергії за зіставних умов роботи. Ресурсозбереження має ширший зміст: воно охоплює раціональне використання води й молочної сировини, зменшення втрат продукції, а також використання побічних продуктів там, де це технологічно та економічно обґрунтовано. Обидва напрями пов’язані: втрати молока одночасно збільшують витрати сировини, енергії на її оброблення та навантаження на систему очищення стоків.

Таблиця 1. Напрями ресурсозбереження на молокопереробному підприємстві*

Напрям	Можливе управлінське рішення	Показник результату
Теплова енергія	Рекуперація тепла, ізоляція трубопроводів, контроль парової системи	Витрати теплової енергії на 1 т переробленого молока
Електроенергія	Оптимізація холодильних установок і графіків роботи обладнання	Витрати електроенергії, кВт·год/т переробленого молока

Напрям	Можливе управлінське рішення	Показник результату
Вода	Облік води за ділянками, налаштування процесів миття	Споживання води, м³/т перероблено молока
Молочна сировина	Контроль втрат під час приймання, перекачування та фасування	Частка втрат сировини, %; вихід готової продукції
Побічні продукти	Оцінювання можливостей перероблення сироватки	Частка сироватки, спрямованої на подальше використання, %

**Джерело: розроблено автором. Таблиця містить запропоновані показники, а не фактичні результати окремих підприємств.*

Для коректного порівняння результатів показники слід розраховувати щодо однакової бази та з урахуванням асортименту продукції. Наприклад, питоме споживання електроенергії можна визначити як відношення обсягу спожитої за період електроенергії до маси переробленого молока. Проте за зміни структури виробництва цього показника недостатньо: виготовлення різних молочних продуктів потребує різних технологічних операцій. Тому доцільно додатково вести облік за продуктовими лініями й порівнювати періоди зі схожим виробничим навантаженням.

Важливо також оцінювати повний ефект ресурсозберігального рішення. Наприклад, рекуперація тепла може зменшити потребу в енергії для нагрівання, проте її впровадження потребує капітальних вкладень і витрат на обслуговування. Управлінське рішення має спиратися на очікувану економію за весь строк використання обладнання, вплив на стабільність технологічного процесу та строк окупності. Аналогічно скорочення споживання води не повинно погіршувати належне миття обладнання чи безпечність продукції.

Економічний, екологічний і соціальний виміри сталого розвитку в цьому разі мають спільну виробничу основу. Зменшення питомих витрат ресурсів здатне стримувати собівартість і підвищувати стійкість підприємства до коливань цін на енергоносії. Скорочення втрат сировини та належне управління стоками зменшують вплив виробництва на довкілля. Модернізація процесів водночас потребує підготовки персоналу, чітких процедур контролю й підтримання безпечних умов праці. Вплив кожного проєкту на ці результати необхідно підтверджувати даними виробничого обліку, а не лише фактом придбання нового обладнання.

Отже, енергоефективність і ресурсозбереження є чинниками сталого розвитку молокопереробної галузі за умови системного управління енергією, водою та сировиною. Першочерговими кроками для підприємства є встановлення базового рівня питомих витрат, виявлення ділянок найбільших втрат, вибір технологічно обґрунтованих заходів та перевірка досягнутого ефекту після їх упровадження. Подальшого дослідження потребує методика спільного оцінювання економічної віддачі, ресурсної ефективності та екологічних результатів таких заходів.

Література

1. Commission Implementing Decision (EU) 2019/2031 of 12 November 2019 establishing best available techniques conclusions for the food, drink and milk industries. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2019/2031/oj/eng

2. European Commission, Joint Research Centre. Best Available Techniques (BAT) Reference Document for the Food, Drink and Milk Industries. 2019. URL: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC118627

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНИХ ПРОЄКТІВ У ЖИТЛОВОМУ СЕКТОРІ

Мостовой В.М., аспірант 2-го року навчання
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У тій або інший частині науковці [1-4] розглядали питання визначення принципів, які доцільно витримувати при впровадженні енергоефективних проєктів у житловому секторі.

1. Першим принципом, на який варто звернути увагу є попередня діагностика та обґрунтований вибір рішень щодо заходу.

2. Залучення незалежного фахівця для проведення обстеження фактичного стану будівлі. В українських реаліях доволі часто власник (для багатоквартирних будинків доволі часто голова правління ОСББ) самостійно робить діагностику будинку, визначає перелік енергоефективних заходів, їх «глибину» (якісні характеристики щодо детального переліку видів робіт та їх якості), а також порядок їх впровадження. Натомість, більш доцільним та ефективним є залучення незалежного фахівця для обстеження будинку та отримання фактичних даних щодо розміру споживання, можливих заходів та розміру їх економії.

3. Комплексність та системність. Будівля фактично є складною системою, яка охоплює огороджувальні конструкції, опалення, вентиляцію, гаряче водопостачання, освітлення. При впровадженні енергоефективних проєктів доцільно враховувати системне зниження енергоспоживання та запобігання перенесенню проблемних ділянок будинку та інші (ті, які на даному етапі або взагалі у цілому проєкті не модернізуються) елементи будинку.

4. Принцип врахування цілей та очікувань зацікавлених сторін. Склад та розмір енергоефективного проєкту потрібно обирати із урахуванням очікувань зацікавлених сторін (співвласників). Так, наприклад, якщо співвласники під час попереднього обговорення результатів обстеження будинку визначити, що пріоритетом для них є у першу чергу економія, то потрібно надавати перевагу енергоефективних заходах, які забезпечують максимальну економію. Іншим випадком є ситуація, коли співвласники бажають у першу чергу оновити дах та прибрати зайвих рух повітря, а розмір поточних платежів по енергетичним ресурсам для них є не таким критичним, тобто другорядним. У такому випадку, можливим варіантом є обрання енергоефективного проєкту, який забезпечує вирішення поточних проблем з дахом, але не забезпечить істотного зменшення споживання енергетичних ресурсів у будинку.

5. Принцип фінансової прозорості. На підставі попереднього дослідження на прикладі Одеської області та висновків науковців можна стверджувати, що співвласники повинні розуміти фінансовий план енергоефективного проєкту, особистий власний внесок у цей проєкт, механізм його формування, порядок та строки оплати, можливі наслідки та контрольні точки. Кожен із цих показників іноді має вирішальне значення для успіху або невдачі у проєкті. Можна

стверджувати, що отримання повної та детальної інформації щодо фінансових аспектів проєкту у більшості випадків сприяє успішному впровадженню проєкту.

6. Принцип вимірюваності. Кожен енергоефективний проєкт має бути представлений показниками, за якими його можна оцінити.

7. Принцип планування та поетапності. Для співвласників багатоквартирного будинку не вистачає планування при впровадженні проєкту. Планування проєкту включає постановку конкретних цілей, вибір стратегії, ресурсів і конкретних етапів, які потрібно пройти для впровадження цього проєкту. Важливим сьогоденні є визначення конкретного періоду часу (або проміжку часу), який необхідний для досягнення кінцевої мети. Одним із типових випадків ОСББ Одеської області, коли якісне планування забезпечило успішне випровадження проєкту є наступний випадок. Підрядник ОСББ не зміг забезпечити поставку необхідного обладнання у обумовлений сторонами термін у зв'язку із пошкодженням складу постачальника. Запропонований новий термін був у допустимому діапазоні дат, які були визначені заздалегідь правлінням ОСББ і тому було вирішено продовжувати впроваджувати проєкт. Оновлена кінцева дата була у допустимому діапазоні дат до початку опалювального сезону.

8. Принцип управління ризиками. Будь-який проєкт має відповідні ризики, тобто є абсолютно нормальним наявність відповідних ризиків при впровадженні проєкту. Для успішного впровадження проєкту необхідним є розуміння природи цих ризиків та можливих шляхів зменшення їх негативного впливу на проєкт саме на початку його цього.

9. Принцип раціонального фінансування та бюджетування проєкту. Під час імплементації частини енергоефективних проєктів серед ОСББ було виявлено, що голови правлінь цих ОСББ доволі часто не розуміли бюджет проєкту та додаткові супутні витрати при його впровадженні.

10. Принцип визначення та розподілу зон відповідальності.

11. Принцип комунікації зацікавлених сторін проєкту. Важливим є обговорення стану справ при впровадженні проєкту серед зацікавлених сторін. Під час проведеного дослідження було виявлено, що частина голів правлінь ОСББ отримувала нову критично важливу інформацію від інших зацікавлених сторін випадково під час обговорення ходу імплементації проєкту. Важливо розуміти, що через додаткову комунікацію зацікавлених сторін сьогодні додаткові витрати будуть мінімальними, але можливий ефект (економія, недопущення додаткових витрат) можуть бути великими.

12. Принцип визначення стратегії виходу з проєкту. Завжди доцільно обговорити як можна ефективно вийти з проєкту, наприклад, при суттєвому погіршенні зовнішньої ситуації.

Подальші дослідження передбачають вивчення досвіду ОСББ інших регіонів України, детальне вивчення закордонного досвіду.

Література

1. Ma, J.; Qian, Q.K.; Visscher, H.; Song, K. Barriers for Homeowners in Decisions to Undertake Government-Led Energy Efficiency Renovation Projects in Northern China. Sustainability 2022, 14, 7298. https://doi.org/10.3390/ su14127298

2. Benzar, B. E., Park, M., Lee, H. S., Yoon, I., & Cho, J. (2020). Determining retrofit technologies for building energy performance. Journal of Asian Architecture and Building Engineering, 19(4), 367–383. https://doi.org/10.1080/13467581.2020.1748037

3. Jo, K., & Wang, S. (2025). Development of an Indicator-Based Framework for a Sustainable Building Retrofit. Buildings, 15(17), 3191. https://doi.org/10.3390/buildings15173191

4. Аналіз бар'єрів для впровадження енергоефективних проєктів в Україні в умовах військової кризи та початкового етапу відновлення. Журнал «Енергетика: економіка, технології, екологія» № 3. 2025. С. 101-109. Режим доступу: https://energy.kpi.ua/article/view/339794/327913.

ДІАГНОСТИКА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ МОЛОЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Іванов Д.І., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах функціонування економіки України питання забезпечення економічної безпеки підприємств молочної галузі набуває особливої актуальності.

Вплив воєнних дій, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоресурсів, скорочення поголів'я великої рогатої худоби та нестабільність споживчого попиту формують нові ризики для розвитку галузі. За таких умов своєчасна діагностика економічної безпеки виступає важливим інструментом виявлення загроз та формування управлінських рішень щодо їх нейтралізації.

Економічну безпеку підприємства доцільно розглядати як стан захищеності його ресурсного потенціалу, фінансових інтересів та стратегічних цілей від внутрішніх і зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Для підприємств молочної промисловості ця категорія має специфічний характер, оскільки їх діяльність безпосередньо залежить від стабільності сировинної бази, якості молока-сировини, технологічного забезпечення виробництва та кон'юнктури продовольчого ринку.

На відміну від більшості промислових підприємств, виробники молочної продукції функціонують у середовищі підвищеної чутливості до змін цін на енергоносії та кормову базу. Крім того, значний вплив на рівень їх економічної безпеки здійснюють сезонні коливання виробництва молока, інфляційні процеси, валютні ризики та зміни державної аграрної політики. Саме тому традиційна оцінка фінансового стану не дозволяє повною мірою визначити реальний рівень безпеки підприємства.

Наукові дослідження свідчать, що найбільш ефективною є комплексна діагностика економічної безпеки, яка передбачає оцінювання фінансової, виробничо-технологічної, кадрової, інноваційної, інвестиційної та ринкової складових. Такий підхід забезпечує системне бачення поточного стану підприємства та дозволяє прогнозувати можливі кризові явища.

Особливу увагу при діагностиці економічної безпеки молокопереробних підприємств доцільно приділяти показникам фінансової стійкості. До них належать коефіцієнти автономії, ліквідності, оборотності активів, рентабельності та платоспроможності. Погіршення цих показників може свідчити про зростання фінансових ризиків та зниження адаптаційних можливостей підприємства до змін зовнішнього середовища.

Водночас практика останніх років демонструє, що навіть фінансово стабільні підприємства можуть втрачати конкурентні позиції через проблеми із забезпеченням сировиною або зростанням виробничих витрат. Тому важливим елементом діагностики є оцінка виробничо-технологічної складової. Вона повинна включати аналіз рівня завантаження виробничих потужностей, ступеня

зношеності основних засобів, енергоємності виробництва та ефективності використання матеріальних ресурсів.

Не менш важливою є оцінка ринкової складової економічної безпеки. Для підприємств молочної галузі вона характеризується рівнем диверсифікації каналів збуту, стабільністю відносин із торговельними мережами, часткою ринку та конкурентоспроможністю продукції. У сучасних умовах зростає значення експортної орієнтації підприємств, що дозволяє частково компенсувати скорочення внутрішнього попиту та зменшити ризики ринкової нестабільності.

На нашу думку, діагностика економічної безпеки підприємств молочної галузі повинна базуватися не лише на аналізі фактичних показників, а й на оцінці їх динаміки та прогнозуванні майбутніх їх змін. Для цього доцільно використовувати інтегральний показник економічної безпеки, який має об'єднувати ключові індикатори різних функціональних складових. Використання інтегрального підходу дозволяє більш об'єктивно оцінити рівень безпеки підприємства та визначити критичні напрями його розвитку.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває також антикризова діагностика. Її основним завданням є своєчасне виявлення ознак фінансової нестабільності та ризику банкрутства. Перспективним інструментом такої оцінки є дискримінантний аналіз, який дозволяє прогнозувати кризові процеси на основі системи фінансових показників підприємства. Дослідження українських науковців підтверджують ефективність використання даного підходу саме для підприємств молочної галузі.

Таким чином, діагностика економічної безпеки підприємств молочної галузі є необхідною передумовою забезпечення їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку.

Комплексне оцінювання фінансових, виробничих, кадрових та ринкових параметрів дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, підвищувати ефективність управління та формувати конкурентні переваги. В умовах сучасних викликів саме системний підхід до діагностики економічної безпеки здатний забезпечити стійкість молокопереробних підприємств та зміцнити продовольчу безпеку України.

Література

1. Зубко Т. Л. Діагностика економічної безпеки підприємства. *Scientia Fructuosa.* 2019. № 6. С. 99–114. DOI: 10.31617/visnik.knute.2019(128)08.

2. Малтиз В. В., Малтиз О. В. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Economic Synergy*. 2022. № 1–2. С. 132–140. DOI: 10.53920/ES-2022-1;2-10.

3. Вдовин М. В., Стобожик В. І. Дискримінантний аналіз як інструмент антикризової діагностики виробників молочної продукції. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка.* 2026. № 1. DOI: 10.32782/ecovis/2026-1-6.

НАПРЯМИ АНАЛІЗУ ТА ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЙОГО УПРАВЛІННЯ

Фрум О.Л., к.е.н., доцент
Антіпова О.А., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Ресурсне забезпечення підприємства є однією з ключових передумов його стабільного функціонування та розвитку. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності будь-якого підприємства значною мірою залежить від наявності, якості та раціонального використання ресурсів. До основних видів ресурсів належать матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні та інноваційні ресурси. Саме тому аналіз і планування ресурсного забезпечення посідають важливе місце в системі управління підприємством. Особливістю ресурсного забезпечення закладу вищої освіти є те, що його ефективність не завжди можна оцінити лише за кількісними показниками.

Важливим поняттям у цьому контексті є ресурсний потенціал закладу вищої освіти. На відміну від фактично наявних ресурсів, ресурсний потенціал характеризує не тільки те, чим університет володіє на певний момент, але й його можливості щодо залучення та ефективного використання ресурсів у майбутньому.

Ресурсний потенціал можна представити як сукупність кадрових, фінансових, матеріальних, інформаційних, інтелектуальних та інноваційних можливостей ЗВО, які можуть бути мобілізовані для досягнення його стратегічних цілей.

Між окремими елементами ресурсного забезпечення існує взаємозалежність (табл. 1).

Таблиця 1. Основні характеристики ресурсного забезпечення закладу вищої освіти*

Вид ресурсу	Економічний зміст	Основне призначення
Кадрові	Науково-педагогічні, педагогічні, наукові та адміністративні працівники	Забезпечення освітньої, наукової та управлінської діяльності
Фінансові	Бюджетні кошти, кошти від освітніх послуг, гранти, інші надходження	Фінансування поточної та стратегічної діяльності
Матеріально-технічні	Будівлі, споруди, обладнання, лабораторії, технічні засоби	Забезпечення освітнього, наукового та адміністративного процесів
Інформаційні	Дані, бази даних, бібліотечні та цифрові ресурси	Інформаційне забезпечення управління, освіти та науки
Інноваційні	Наукові розробки, технології, інноваційні проєкти, інтелектуальна власність	Забезпечення розвитку та конкурентоспроможності ЗВО

**Джерело: складено авторами на основі [1–4]*

Ресурсне забезпечення повинно оцінюватися з урахуванням не тільки обсягу ресурсів, але й:

- їх якості;
- доступності;
- структури;
- відповідності стратегічним цілям;
- ефективності використання;
- можливості відтворення;
- здатності забезпечувати розвиток ЗВО (табл. 2).

Таблиця 2. Основні показники оцінювання ресурсів закладу вищої освіти*

Вид ресурсу	Основні елементи	Основні показники оцінювання
Кадрові	Науково-педагогічні, наукові, адміністративні працівники	Чисельність, структура, кваліфікація, плинність
Фінансові	Бюджетні та власні кошти, гранти	Доходи, видатки, структура фінансування
Матеріально-технічні	Будівлі, обладнання, лабораторії, техніка	Вартість, знос, забезпеченість, оновлення
Інформаційні	Бази даних, бібліотеки, ПЗ, цифрові платформи	Рівень цифровізації, доступність, обсяг ресурсів
Інноваційні	Наукові розробки, патенти, проєкти	Кількість розробок, грантів, патентів, проєктів

**Джерело: складено авторами на основі [1–4]*

Аналіз ресурсного забезпечення підприємства передбачає комплексне дослідження наявних ресурсів, рівня їх використання, структури, динаміки та ефективності застосування. Основною метою такого аналізу є виявлення резервів підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення кінцевих результатів діяльності [5, с. 212].

Аналіз матеріальних ресурсів дозволяє оцінити обсяги запасів сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, а також ефективність їх використання у виробничому процесі. Надлишкові запаси можуть призводити до заморожування оборотних коштів, тоді як їх нестача здатна спричинити перебої у виробництві [5, с. 281].

Не менш важливим є аналіз трудових ресурсів. Підприємство повинно оцінювати чисельність персоналу, рівень кваліфікації працівників, продуктивність праці, плинність кадрів та ефективність використання робочого часу. Раціональна кадрова політика сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме персонал є головним носієм знань, досвіду та професійних навичок. Особливого значення набуває також розвиток мотиваційних механізмів, системи оплати праці та професійного навчання працівників [6, 305].

Фінансові ресурси є основою забезпечення господарської діяльності підприємства. Їх аналіз охоплює оцінку доходів, витрат, прибутку, ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. За результатами такого аналізу керівництво може приймати обґрунтовані рішення щодо залучення інвестицій, кредитних ресурсів, оптимізації структури капіталу та підвищення

рентабельності діяльності. У сучасних умовах важливим завданням є підтримання належного рівня фінансової безпеки підприємства [6, с. 391].

Схематично взаємозв'язок між основними елементами ресурсного забезпечення можна представити таким чином:

Потреби ЗВО → Формування ресурсів → Планування → Розподіл → Використання → Контроль → Оцінювання ефективності → Коригування ресурсного забезпечення.

Планування ресурсного забезпечення є логічним продовженням аналітичної роботи. Воно полягає у визначенні майбутньої потреби підприємства в ресурсах та шляхів її задоволення. Основними завданнями планування є забезпечення безперервності виробничого процесу, мінімізація витрат, підвищення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей підприємства (табл. 3).

Таблиця 3. Основні методи планування ресурсного забезпечення ЗВО*

Метод	Сутність	Основна сфера застосування
Стратегічний	Визначення довгострокових цілей і ресурсів	Стратегічний розвиток
Балансовий	Узгодження потреб і ресурсів	Планування ресурсів
Нормативний	Розрахунок ресурсів за нормативами	Кадрове та фінансове планування
Програмно-цільовий	Планування ресурсів під конкретні програми	Проєкти розвитку
Бюджетний	Формування та контроль фінансових планів	Фінансове управління
Економіко-математичний	Моделювання та оптимізація	Прогнозування
Експертний	Використання оцінок фахівців	Прийняття складних рішень
SWOT-аналіз	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища	Стратегічне управління
Прогнозування	Визначення майбутніх потреб	Довгострокове планування

**Джерело: складено авторами на основі [5-7]*

У процесі планування матеріальних ресурсів визначаються потреби у сировині, матеріалах, паливі, енергії та інших виробничих запасах. Для цього використовуються нормативний, балансовий та економіко-математичний методи. Ефективне планування дозволяє уникнути як дефіциту ресурсів, так і їх надлишкового накопичення. Значну роль відіграє також вибір надійних постачальників та формування ефективної логістичної системи [7].

Планування трудових ресурсів включає визначення потреби у персоналі відповідно до обсягів виробництва, формування кадрового резерву, організацію підвищення кваліфікації працівників та вдосконалення системи мотивації. У сучасних умовах особливого значення набуває автоматизація процесів управління персоналом та впровадження цифрових технологій [7].

Фінансове планування передбачає складання бюджетів доходів і витрат, планів руху грошових коштів, прогнозів прибутку та інвестиційних програм.

Воно забезпечує координацію діяльності всіх підрозділів підприємства та сприяє своєчасному виявленню фінансових ризиків. Бюджетування є важливим інструментом контролю за використанням ресурсів та досягненням запланованих показників [7].

У системі управління підприємством аналіз і планування ресурсного забезпечення тісно взаємопов'язані з функціями організації, мотивації та контролю. Результати аналізу використовуються для прийняття управлінських рішень, а планові показники слугують базою для подальшого контролю та оцінки діяльності. Таким чином, ресурсне забезпечення виступає важливим елементом загальної системи менеджменту підприємства.

Отже, аналіз і планування ресурсного забезпечення підприємства мають стратегічне значення для його успішного функціонування. Вони дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищити ефективність господарської діяльності, зміцнити конкурентні позиції та створити умови для довгострокового розвитку підприємства. У сучасному мінливому середовищі саме якісне управління ресурсами є запорукою стабільності та економічного зростання.

Література

1. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: (дата звернення: 15.08.2026).

2. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: (дата звернення: 16.08.2026).

3. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: (дата звернення: 17.08.2026).

4. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: (дата звернення: 18.08.2026).

5. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.

6. Шаманська О. І. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2013. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1860 (дата звернення: 19.08.2026).

7. Назарчук Т. Бакай А. Теоретико-методичні засади управління ресурсним забезпеченням в системі менеджменту промислових підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. *338* (1). 2025. С. 628-634.

INCOME DIVERSIFICATION OF A SMALL FARM AS A FACTOR OF ECONOMIC RESILIENCE UNDER MARTIAL LAW

Shipko N.I., student, M.O. Hrishyn Educational and Research Institute of Chemical Technology, ONTU, Odesa, Ukraine
Sharakhmatova T.Y., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Director of the M.O. Hrishyn Educational and Research Institute of Chemical Technology, ONTU, Odesa, Ukraine
Shipko I.M., Candidate of Technical Sciences, Associate Professor Odesa National University of Technology, Odesa, Ukraine

INTRODUCTION. Martial law has significantly changed the operating conditions of small and family farms in Ukraine. Disruptions in logistics, rising resource costs, unstable markets, declining household incomes, and risks associated with transportation directly affect the financial performance of small producers [1]. Under these conditions, ensuring a stable income is becoming not only an agricultural but primarily an economic issue. Small farms have an important feature that can be used as an economic advantage — the ability to adapt more quickly to changes in demand and modify their production structure. Studies of the role of small farmers in Ukraine show that they are an important component of the rural economy and contribute to employment and household incomes [4]. However, the mere presence of several types of products does not guarantee economic resilience. It is necessary to determine which activities generate additional income after all associated costs have been taken into account.

MATERIALS AND METHODS. The study is based on an economic analysis of income diversification in a small family farm under wartime conditions. The main methods are comparison, economic analysis, calculation of profitability, assessment of the break-even point, and determination of the economic effect of introducing an additional activity. The approach is based on comparing revenue and full costs for individual products and sales channels. Income diversification means generating revenue from several types of products or activities rather than relying on a single source of income. For example, a small farm may sell milk while processing part of it into cheese, bryndza, yogurt, and other products. In this case, not only the product range changes, but also the farm's income structure. The producer obtains an opportunity to sell products with higher added value [5]. However, diversification cannot be regarded as an automatically positive decision. Additional products require expenditures on raw materials, packaging, electricity, equipment, transportation, sales, and labour. Research on small farm enterprises in Ukraine during the war shows that resilience depends on the ability to adapt to changing conditions, access to markets, and the efficiency of resource use, while diversification itself does not always ensure resilience [3].

RESULTS. The economic effect of diversification can be determined through the increase in profit. The general profit formula is:

$$\mathbf{P = R - C,} \qquad \mathbf{(1)}$$

where P is profit; R is revenue from sales; C is total costs.

To determine the direct result of introducing a new activity, the following formula can be used:

$$\mathbf{E^d = \Delta R - \Delta C,} \quad \mathbf{(2)}$$

where E^d is the economic effect of diversification; ΔR is the increase in revenue; ΔC is the increase in costs associated with the new type of product.

For example, if a farm processes part of its milk into cheese instead of selling it as raw milk, it is necessary to compare the additional revenue from cheese sales with the costs of starter cultures, salt, energy, packaging, labour, refrigeration, and sales. Only a positive difference between these amounts indicates the economic feasibility of such a decision. An important direction for strengthening the economic resilience of a small farm during wartime may be the localization of production and sales. Selling products directly to consumers or on the local market can reduce certain costs associated with intermediaries, transportation, and storage. For a small-scale farm, this may be significant because even relatively small transportation costs per unit of product affect final profitability.

This issue is particularly relevant under martial law. Research on Ukrainian small and medium-sized farms has shown that increased transportation costs during the war affected input and output prices and resulted in a significant deterioration in profitability [2]. Therefore, reducing unnecessary transportation of products can have not only an organizational but also a direct economic effect.

Transportation costs can be approximately calculated using the following formula:

$$\mathbf{C_t = L \times q \times F_p,} \quad \mathbf{(3)}$$

where C_t is fuel-related transportation cost; L is the distance travelled, km; q is fuel consumption, L/km; F_p is the fuel price, UAH/L.

For a more comprehensive assessment, transportation costs should also include vehicle maintenance, depreciation, and labour costs. If local sales reduce the number of trips, the savings can be determined as the difference between transportation costs before and after changing the sales system.

Under martial law, localization also has another economic dimension. If a significant part of production and sales takes place within the same settlement or nearby area, the farm may reduce the need for some regular movements. In conditions of an unstable transport system, movement restrictions, or other wartime risks, this can reduce dependence on external logistics. This does not eliminate risks completely, but it can reduce certain costs and logistical dependencies.

To assess the feasibility of diversification, it is also important to determine profitability:

$$\mathbf{R_p = P / C \times 100\%,} \quad \mathbf{(4)}$$

where R_p is profitability, %; P is profit; C is total costs.

A farm can compare the profitability of selling milk with the profitability of processed dairy products. In this case, it is necessary to consider not only the selling price but also the full cost of each type of product. It is particularly important to include the labour of family members in the calculations, even if such labour is not directly paid. Otherwise, the economic result may be overstated.

Another important indicator is the break-even point. For a new type of product, it can be calculated using the following formula:

$$Q_{\beta} = F / (P_u - V_u), \quad (5)$$

where Q_{β} is the minimum sales volume required to cover costs; F is fixed costs; P_u is the selling price per unit of product; V_u is variable cost per unit of product.

This calculation makes it possible to determine the minimum quantity of products that must be sold so that a new activity does not generate losses. For a small farm, this is particularly important because its financial resources are limited, and an incorrect investment in a product with insufficient demand may worsen the overall financial result. The economic feasibility of diversification should therefore be determined not by the number of products but by their impact on profit, costs, and financial resilience. Diversification may include a combination of several activities: selling raw products, producing value-added products, direct sales to consumers, and using local distribution channels.

This is particularly important for a small family farm because its competitive advantage may lie not in the scale of production but in its flexibility. A large enterprise cannot always change its product range or sales channel quickly, whereas a small farm can respond to changes in demand more rapidly. Support for such farms during wartime also includes improving access to finance, diversifying agricultural production, and developing value-added niche products [5].

At the same time, the risk of excessive diversification should be taken into account. If a farm develops too many activities simultaneously, this may lead to the dispersion of financial resources, working time, and production capacity. Therefore, an economically justified approach is to select a limited number of activities that have sufficient demand and provide a positive financial result. Adaptability, market access, and the ability to change the structure of economic activity are important components of the resilience of small farms during wartime [1; 3].

CONCLUSIONS. Income diversification of a small farm under martial law can be considered an instrument for strengthening economic resilience, provided that it is supported by preliminary financial analysis. The main criteria for selecting a new activity should include profit growth, profitability, additional costs, the break-even point, demand stability, and logistics costs.

Combining value-added production with local sales is particularly relevant, as it may reduce certain costs and dependence on external logistics. Consequently, the economic resilience of a small farm is determined not only by increasing production volumes but also by a rational income structure, effective cost control, and the ability to adapt rapidly to changes in the external environment [1–5].

Literature

1. FAO. *Agriculture remains a lifeline for rural families in war-affected Ukraine*. Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2026.

2. Deininger K., Ali D. A., Fang M. Impact of the Russian invasion on Ukrainian small and medium farmers' productivity. *Land Use Policy*. 2025. Vol. 148. Article 107406. DOI: 10.1016/j.landusepol.2024.107406.

3. Schuster M., Diouf I. Small farm enterprises amid war in Ukraine: Disruption channels and resilience patterns. *European Review of Agricultural Economics*. 2026. Vol. 53, Issue 1. P. 540–580. DOI: 10.1093/erae/jbaf032.

4. Nivievskyi O., Iavorskyi P., Donchenko O. *Assessing the role of small farmers and households in agriculture and the rural economy and measures to support their sustainable development*. 2023.

5. World Bank. *Ukraine: Supporting Small Farms Amidst War*. World Bank, 2023.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ЦІННІСНОЇ ПРОПОЗИЦІЇ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Нєвєнчєнкова А.А., здоб. СВО «Бакалавр», спеціальності 073 "Менеджмент"
Перегон С.В., здоб. СВО «Бакалавр», спеціальності 076 "Підприємництво та торгівля"
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

На сьогоднішній день, коли конкуренція на ринках товарів і послуг постійно зростає, а споживач має доступ до безлічі альтернатив, спроможність підприємств сформувати чітку та нестандартну ціннісну пропозицію стає важливим чинником забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку. Саме тому актуальність дослідження сучасних підходів до формування ціннісної пропозиції в підприємницькій діяльності України грунтується на кількох чинниках. По-перше, повномасштабне вторгнення та пов'язані з ним втрати кадрів, ринків і виробничих потужностей змушують українські підприємства, зокрема стартапи, переглядати власні бізнес-моделі та шукати нові джерела конкурентних переваг [2]. По-друге, стрімка цифровізація бізнес-середовища відкриває підприємцям нові канали комунікації цінності споживачеві, але водночас ускладнює утримання його уваги в умовах інформаційного перевантаження [4]. По-третє, дедалі більшого значення набуває ціннісна пропозиція. І не лише для клієнтів, а й для працівників, що особливо помітно на прикладі українського ІТ-сектору в умовах війни [1]. Наразі наявна значна кількість праць, присвячених проблематиці ціннісної пропозиції, однак сучасні підходи до її формування в контексті українського підприємництва потребують подальшого узагальнення та систематизації.

Більшість дослідників розглядають ціннісну пропозицію як центральний елемент бізнес-моделі підприємства. Українські науковці, аналізуючи генезис теорій бізнес-моделювання від найпростішої «моделі крамаря» до сучасних канвас-моделей А. Остервальдера та І. Піньє, підкреслюють, що саме ціннісна пропозиція є одним із ключових елементів, що забезпечує взаємозв’язок між іншими блоками бізнес-моделі – сегментами клієнтів, каналами збуту, структурою доходів і витрат [3]. Практичне поширення цього інструменту серед українських підприємців засвідчує популярність шаблону Business Model Canvas. Він дає змогу власнику бізнесу на одній сторінці узгодити ціннісну пропозицію з потребами обраного споживчого сегмента, враховуючи не лише фізичні атрибути товару, а й такі нематеріальні вигоди, як зручність, надійність чи позитивні емоції [4].

Також варто зазначити, що в сучасній науковій літературі окремого висвітлення набули підходи до формування ціннісної пропозиції стартапів. Дослідники наголошують, що важливим чинником зростання стартап-проєкту є здатність засновників виявити реальні проблеми споживачів і запропонувати

ціннісне рішення, яке найповніше відповідає потребам цільової аудиторії [2]. На основі узагальнення низки наукових праць розроблено покрокову інструкцію формування унікальної ціннісної пропозиції. Вона охоплює визначення цінності для споживача, формування її унікальних характеристик, окреслення портрета ідеального клієнта та конкретизацію вигід, які він отримує [2]. Водночас виокремлено критерії, яким має відповідати ефективна ціннісна пропозиція. Йдеться про релевантність запитам цільової аудиторії, чітку диференціацію від пропозицій конкурентів та належне представлення ціннісної пропозиції в комунікаційних матеріалах компанії [2]. Важливим доповненням є запропонована дослідниками методика оцінювання ціннісної пропозиції через співвідношення бажаності продукту для клієнта та його унікальності на ринку. Це дає змогу підприємцю ще до виходу на ринок перевірити життєздатність власної ідеї [2].

Практико-орієнтовані джерела також наголошують на необхідності адаптації інструментів бізнес-моделювання до стадії розвитку та складності бізнесу. На ранніх етапах підприємницького проєкту доцільним є використання спрощених інструментів перевірки ціннісної пропозиції, тоді як зі зростанням бізнесу виникає потреба в більш деталізованому аналізі клієнтських сегментів, структури витрат, джерел доходів та інших складових бізнес-моделі [5]. Отже, формування ціннісної пропозиції має передбачати гнучкий вибір і адаптацію методичного інструментарію відповідно до конкретних умов діяльності підприємства.

Розвиток концепції ціннісної пропозиції простежується також у сфері управління персоналом, де вона реалізується через ціннісну пропозицію роботодавця (Employer Value Proposition, EVP). Дослідження динаміки ціннісної пропозиції роботодавця в українських IT-компаніях в умовах повномасштабної війни засвідчило, що компанії вимушені суттєво переглядати компоненти власної пропозиції для працівників. Наразі вони вимушені посилювати увагу до безпеки, гнучкості умов праці та підтримки мобілізованих співробітників задля збереження лояльності й залученості персоналу в кризових умовах [1]. Це свідчить про розширення сфери застосування концепції ціннісної пропозиції: поряд із клієнтською цінністю дедалі більшого значення набуває формування цінності для працівників як важливої групи стейкхолдерів підприємства.

Проведений аналіз наукових і практико-орієнтованих джерел дав змогу узагальнити сучасні підходи до формування ціннісної пропозиції в підприємницькій діяльності. До основних із них можна віднести клієнтоорієнтований підхід, що передбачає формування пропозиції відповідно до потреб і проблем цільового сегмента; канвас-підхід, який забезпечує узгодження ціннісної пропозиції з іншими складовими бізнес-моделі; стартап-підхід, орієнтований на пошук унікального рішення та перевірку його бажаності для споживача; адаптивний підхід, що передбачає вибір інструментів залежно

від стадії розвитку та складності бізнесу; а також підхід, заснований на формуванні ціннісної пропозиції для працівників. Таким чином, сучасне формування ціннісної пропозиції ґрунтується на поєднанні клієнтоорієнтованості, диференціації, гнучкості та узгодженості з бізнес-моделлю підприємства. Отримані результати можуть бути використані підприємцями та менеджерами під час розроблення або перегляду бізнес-моделей. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням адаптованих методик оцінювання ціннісної пропозиції для підприємств різних галузей у процесі повоєнного відновлення економіки.

Література

1. Юрченко Г., Петрів І. Динаміка ціннісної пропозиції (EV) українських ІТ-компаній для працівників в умовах повномасштабної війни. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-97

2. Гобела В. В., Іванишин Т. Я. Інноваційні маркетингові інструменти для розвитку стартапів у цифрову епоху. Цифрова економіка та економічна безпека. 2025. Вип. 1(16). С. 397–402. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.16-60

3. Передерій Н. О., Кузьменко С. В., Розгон А. А. Бізнес-моделювання: теоретичні аспекти розвитку аграрних оптових ринків. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2015. Вип. 212, ч. 1. С. 96–102.

4. Що таке Бізнес-модель Канвас та як її скласти. Економічна правда. URL: https://epravda.com.ua/publications/2020/08/1/663610/ (дата звернення: 28.09.2026).

5. На старті: як обрати бізнесмодель для стартапу. Mind.ua. URL: https://mind.ua/openmind/20214366-na-starti-yak-obrati-biznesmodel-dlya-startapu (дата звернення: 28.09.2026).

СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВІЙНИ: ЧИННИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Шимко О.В., викладач-методист
Канський М.Ю. викладач
Відокремлений структурний підрозділ «Одеський технічний фаховий коледж Одеського національного технологічного університету», м. Одеса

Вступ. Підприємництво є важливою складовою національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, виробництво товарів і послуг та наповнення бюджету країни. В умовах війни здатність суб'єктів підприємницької діяльності продовжувати роботу набуває особливого значення для збереження економічної життєздатності країни.

Повномасштабна війна суттєво ускладнила умови функціонування українського підприємництва. Пошкодження та втрата активів, перебої з енергопостачанням, порушення логістики, дефіцит працівників, зміна попиту, обмежений доступ до фінансування та висока невизначеність стали ключовими викликами для бізнесу.

Тому важливим є дослідження чинників стійкості підприємництва та інструментів його підтримки.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі стійкість підприємництва розглядається як здатність протистояти негативним впливам, адаптуватися до змін та відновлювати діяльність після кризових подій.

В умовах війни стійкість підприємництва пов'язана зі спроможністю оперативно змінювати способи організації діяльності, використовувати альтернативні ресурси та знаходити нові можливості для розвитку.

Воєнні умови формують комплекс взаємопов'язаних ризиків, тому забезпечення стійкості підприємництва потребує системного підходу. Основні чинники стійкості підприємництва в умовах війни наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Основні чинники стійкості підприємництва в умовах війни*

Група чинників	Основні прояви	Управлінська реакція
Безпекові	пошкодження майна, загроза для працівників	релокація, резервні майданчики, плани безперервності
Фінансові	нестача оборотного капіталу, нестабільність доходів	резерви, диверсифікація фінансування, гранти, кредити
Кадрові	мобілізація, міграція, дефіцит працівників	навчання, перекваліфікація, автоматизація
Логістичні	порушення постачання та маршрутів	альтернативні постачальники та маршрути
Енергетичні	перебої електропостачання	резервні джерела, генерація, енергоефективність
Ринкові	зміна попиту, втрата ринків	диверсифікація продукції та клієнтів, експорт
Цифрові	потреба в дистанційній роботі та онлайн-продажах	цифровізація, e-commerce, хмарні технології

Інституційні	зміни законодавства, доступ до програм підтримки	використання державних сервісів і програм

**Джерело: складено авторами на основі [1–3]*

Комплексне поєднання зазначених чинників визначає спроможність підприємців адаптуватися до воєнних ризиків, підтримувати безперервність діяльності та формувати передумови для відновлення.

На основі систематизації чинників виокремлено шість взаємопов'язаних управлінських блоків, які безпосередньо визначають спроможність підприємця реагувати на воєнні ризики та забезпечувати безперервність діяльності:

1) антикризова готовність — оцінювання ризиків та формування резервних сценаріїв;
2) фінансова гнучкість — резерви та диверсифікація джерел фінансування;
3) операційна адаптивність — швидка зміна постачальників, логістики та форматів роботи;
4) ринкова диверсифікація — розширення клієнтів, продукції та ринків;
5) цифрова трансформація — використання цифрових технологій у ключових бізнес-процесах;
6) людський капітал — збереження компетентностей і розвиток працівників.

Взаємозв'язок зазначених складових можна представити у вигляді логічної моделі, що відображає послідовність формування стратегії стійкості підприємництва (рис.1).

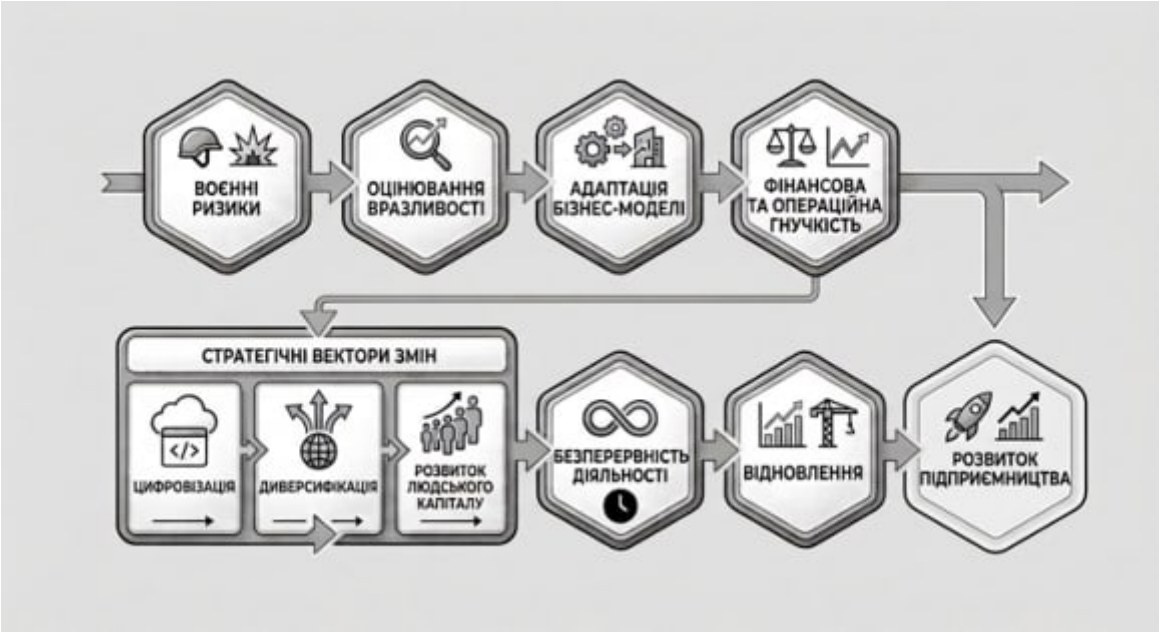

Рис. 1 Модель формування стратегії стійкості підприємництва

Запропонована модель передбачає розгляд стійкості не як кінцевого стану, а як безперервного процесу адаптації підприємницької діяльності.

На першому етапі підприємство ідентифікує воєнні ризики та оцінює власну вразливість до них. На наступному етапі здійснюється адаптація бізнес-моделі, яка може передбачати зміну продукту, каналів збуту, постачальників,

організації праці або географії діяльності. Фінансова й операційна гнучкість створюють ресурсну основу для реалізації адаптаційних заходів. Цифровізація, диверсифікація та розвиток людського капіталу посилюють здатність підприємства підтримувати основні процеси навіть за несприятливих зовнішніх умов. Результатом стає підвищення спроможності забезпечувати безперервність діяльності, відновлювати втрачені ресурси та переходити до етапу розвитку.

Таким чином, стійкість підприємництва формується як динамічний процес, у межах якого підприємець постійно оцінює ризики, коригує бізнес-модель, мобілізує ресурси та шукає нові можливості для збереження і розвитку діяльності.

Перспективи українського підприємництва доцільно пов'язувати не лише з припиненням бойових дій, а й із формуванням нових підходів до організації підприємницької діяльності, здатних забезпечувати її функціонування в умовах тривалої невизначеності. Такий підхід відповідає державній Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р [1].

З урахуванням визначених чинників перспективи розвитку українського підприємництва доцільно пов'язувати з такими стратегічними напрямами:

- розвиток локального виробництва та переробки;
- цифровізація й диверсифікація ринків;
- енергетична автономність та експортна орієнтація;
- розвиток підприємницьких компетентностей і консультаційної підтримки.

Важливою передумовою стійкості є поєднання внутрішніх можливостей підприємництва із зовнішніми механізмами підтримки. Державна політика передбачає інструменти відновлення, розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва [1].

Водночас міжнародні програми спрямовані на розширення доступу українського бізнесу до фінансових, технологічних та консультаційних ресурсів. Зокрема, ПРООН у 2026 році продовжує реалізацію програм, орієнтованих на доступ ММСП до фінансових ресурсів та розвиток підприємницьких компетентностей [2; 4].

Важливим напрямом підтримки є також відновлення ММСП та розвиток бізнес-інфраструктури. Реалізація відповідних грантових програм свідчить про поєднання фінансової підтримки з розвитком ланцюгів доданої вартості та інфраструктури підтримки бізнесу [5].

Отже, стійкість підприємництва залежить від поєднання внутрішньої здатності підприємств до адаптації із зовнішнім середовищем підтримки. Внутрішні управлінські рішення формують безпосередню спроможність підприємства реагувати на ризики, тоді як державні та міжнародні механізми можуть створювати додаткові фінансові, інформаційні, консультаційні та інституційні можливості для відновлення і розвитку.

Висновки. Повномасштабна війна сформувала нові реалії функціонування українського підприємництва, у яких адаптивність і безперервність діяльності є ключовими передумовами його стійкості.

До ключових чинників стійкості підприємництва належать фінансова й операційна гнучкість, диверсифікація, цифровізація, розвиток людського капіталу, антикризова готовність, а також державна та міжнародна підтримка. Їх комплексне поєднання створює передумови для адаптації підприємницької діяльності до воєнних ризиків, відновлення ресурсів і подальшого розвитку.

Запропонована модель стійкості підприємництва ґрунтується на переході від логіки «виживання» до стратегічної послідовності «адаптація — стійкість — відновлення — розвиток», що дає змогу розглядати підприємництво не лише як об'єкт кризового впливу, а як активного учасника економічних змін.

Література

1. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text

2. ПРООН в Україні. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. 2025. https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-pidpryyemstva-v-ukrayini

3. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу. 2026. https://www.niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-traven-2026-roku

4. ПРООН в Україні. Посібник з практичних аспектів підприємницької діяльності. 2026. https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/posibnyk-z-praktychnykh-aspektiv-pidpryyemnytskoyi-diyalnosti

5. ПРООН в Україні. Програма малих грантів для підтримки відновлення ММСП та розвитку бізнес-інфраструктури. 2025. https://www.undp.org/uk/ukraine/news/konkurs-proyektnykh-propozytsiy-v-mezhakh-prohramy-malykh-hrantiv-dlya-pidtrymky-vidnovlennya-mmsp-ta-rozvytku-biznes-infrastruktury

СТРАТЕГІЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕС-СТРУКТУР В АГРОПРОДОВОЛЬЧОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ СЬОГОДЕННЯ

Басюркіна Н. Й., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Світовий ринок агропродовольчої продукції у 2024-2026 рр. відчуває тиск негативних чинників, а саме кліматичних аномалій, і найвищою за останні десятиріччя геополітичною напруженістю. Так, пшениця нині стала важливим індикатором стабільності держав. Традиційні аграрні гіганти змушені переглядати свої конкурентні стратегії. У той час як Китай та Індія зосереджуються на накопиченні рекордних внутрішніх резервів, такі експортно-орієнтовані країни, як Україна і Аргентина, конкурують за логістичне домінування в Світовому океані[1.

Загальний світовий експорт пшениці у 2024/25 МР оцінювався в межах 210–215 млн т, що є менше 30 % від загального виробництва і свідчить про високу чутливість ринку: будь-які збої в одній країні-експортері миттєво піднімають ціни на всіх біржах (Чикаго, Euronext). Експорт 2026 року критично залежить від двох чинників:

1. Вартість фрахту. Страхування суден у Чорному морі та прохід через Суецький канал залишаються дорогими. Це змушує покупців обирати постачальників, які територіально ближче (наприклад, Туреччина купує в Україні, а Бразилія – в Аргентині).
2. Якість (вміст протеїну). Світ відчуває дефіцит продовольчої пшениці високого класу. Країни, які можуть гарантувати стабільний протеїн (Канада, Україна, Австралія), отримують цінову премію.

Основними аспектами світової конкуренції в агропродовольчохму секторі у 2024-2026 рр. є таке:

1. Конкурентна боротьба за ринки MENA (Близький Схід та Північна Африка): Єгипет, Алжир та Марокко залишаються найбільшими імпортерами, де Україна і ЄС конкурують за логістичні переваги.
2. «Азійський експрес» означає, що обсяги внутрішнього ринку Індонезії, В'єтнаму і Філіппін збільшуються, а конкурентна боротьба Австралії та Канади за них загострюється.

Для України сезон 2024-2025 рр. був випробуванням на витривалість. Попри воєнні дії, площа посівів під пшеницею стабілізувалася на рівні, що дозволяє гарантувати внутрішню безпеку і експортувати понад 14-15 млн т. У 2026 р. Україна повернула втрачені обсяги експорту і здійснила якісний прорив на ринках MENA. Згідно зі статистикою «Української зернової асоціації», за перші вісім місяців сезону 2025-2026 рр. Україна відвантажила на зовнішні ринки 9,03 млн т пшениці. Основними напрямами збуту стали країни Середземномор'я та Південно-Східної Азії. Так, Єгипет закупив 2,36 млн т української пшениці, Алжир – 1,6, Індонезія – 1,4 млн т [1].

Аргентина збільшила посівні площі і запланувала зростання експорту пшениці з 18,6 млн т у сезоні 2024-2025 рр. до рекордних 27,92 млн т у 2025-2026 рр., що зменшить рейтинг такого експортера, як Австралія [1].

У 2026 р. в географії українського експорту агропродовольчої продукції Європейський Союз є ключовим фінансовим партнером, а порти Чорного моря є головними воротами до ринків Азії та Африки. Вигідність продажу агропродукції нині визначається ціною і здатністю експортера маневрувати між сухопутними маршрутами до Європи та морськими поставками на ринки MENA (Близького Сходу, Азії) і Китаю.

Виділяють три фундаментальні етапи розвитку українського експорту агропродовольчої продукції.

Перший етап (1991–2010 рр.) охоплює формування ринку. Україна переважно експортувала надлишки продовольчої пшениці та ячменю. Головними покупцями були країни СНД і частково Близький Схід.

Другий етап (2011–2021 рр.) називають «Золотою ерою» кукурудзи і соняшнику. Україна стала світовим лідером з експорту олії та увійшла до «п'ятірки» лідерів експортерів зерна. Китай став головним стратегічним партнером. У 2021 р. Україна експортувала до КНР агропродукції на рекордні 4,3 млрд дол. США [2].

Третій етап (2022–2026 рр.) характеризується воєнною трансформацією. Логістика ускладнилася, маржа скоротилася, а конкуренти зайняли частину ніш, де раніше домінувала Україна. Через блокаду портів експорт змістився на західні кордони (ЄС), але станом у квітні 2026 р. спостерігався «морський ренесанс» [2].

За даними Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства, ключовим торговельним партнером для української аграрної продукції залишаються країни Європейського Союзу. Якщо у 2021 р. аграрний експорт до ЄС становив 30 % від загального, то у 2024-му він зріс до 52 %. Приблизно половина зернових і значна частка олійних культур постачаються саме до країн Європи. У січні–лютому 2026 р. на Євросоюз припало близько 50 % валютної виручки від аграрного експорту. Країни Близького Сходу та Північної Африки (MENA) забезпечили ще 20 % експортної виручки [2].

ЄС залишається ключовим і стратегічним торговельним партнером України – як з огляду на поступову інтеграцію до європейського ринку, так і завдяки географічній близькості та логістичній перевазі. Насамперед це стосується експорту олійних культур і продуктів їх переробки, які мають вищі ціни та додану вартість порівняно із зерновими. ЄС є основним напрямком збуту для соняшникової, соєвої та ріпакової олії, а також сої, ріпаку та соєвого шроту.

За даними ASAP Agri, у сегменті зернових ситуація змінилася. Після повернення квот і на тлі високого врожаю в Європейському Союзі, а також посилення конкуренції, частка ЄС суттєво знизилася: по пшениці – з 27 % до 5 %, по ячменю – з 18 % до 4 % за перше півріччя 2026 р. Виняток нашого експорту становить кукурудза, де квота залишається радше формальною, але навіть тут частка ЄС дещо знизилася через конкуренцію з боку США та Бразилії [2].

Внаслідок цього експорт зернових переорієнтовано на ринки Африки і

Азії, де зберігається стабільний попит на наші зернові, та з врахуванням того, що механізм дії квоти навряд чи зміниться найближчим часом, цей пріоритет збережеться.

Для утримання своїх конкурентних позицій на ринку бізнес-структури мають випереджати майбутні ризики та обирати базис поставки сьогодні. Отже, дослідження довели, що оптимальними базисами ціни на зерно є:

- FOB (для експортерів зерна через порти Чорного моря) дає найбільшу прибутковість для великих обсягів. Ціни на пшеницю станом на квітень 2026 р. тримаються на рівні 210–215 дол. США/т. Існують великі воєнні ризики, проте розвинена система страхування робить цей шлях пріоритетним;
- DAP (для експортерів через західний кордон). Це більш стабільний, але дорожчий шлях. Ціна на кукурудзу тут часто нижча (близько 176 євро/т) через обмежену пропускну здатність залізниці;
- CPT (елеватор/порт) є найкращим варіантом для малих і середніх фермерів, які не хочуть брати на себе логістичні ризики і фрахт.

Сезон 2025/26 на українському ринку характеризують як ринок продавця, де ключову роль відіграє контроль над фізичним товаром. В цих умовах найприбутковішим базисом для продавців є CPT, який дозволяв зберігати контроль над поставкою, отримувати додаткову премію в умовах обмеженої пропозиції та уникати повного спектру логістичних ризиків.

Водночас CIF виявився найбільш ризикованим базисом. Для продавця він означав подвійний ризик – ціни FOB і фрахту: у разі зриву контрактів доводилося перекривати позиції на FOB-ринку, часто за значно вищими цінами, що призводило до суттєвих втрат. Для покупця CIF також залишався вразливим через ризики невиконання угод і затримок поставок. Загалом сезон чітко продемонстрував: чим більше елементів – товар, логістика та фрахт – концентрується в одному контракті, тим вищий ризик для обох сторін.

Хоча ЄС забезпечує близько 50 % валютної виручки, введення квот на український цукор, м'ясо птиці та обмеження стосовно деяких зернових змушують українських експортерів дивитися на Африку та Азію. У 2026 р. порти Одеси та Чорноморська працювали до серпня-вересня на повну потужність, що дозволяло конкурувати ціною на ринках, де логістика через Європу була б «золотою».

У 2026 р. українська пшениця відновлює свої історичні позиції на ринках Близького Сходу та Північної Африки. Це не просто повернення обсягів, а перемога української якості та логістичної гнучкості над політизованим експортом конкурентів.

За даними «Української зернової асоціації», за 8 місяців 2025/26 рр. Україна експортувала 9,03 млн т пшениці. Лідерами із закупівель стали країни Середземноморського регіону та Південно-Східної Азії. Так, Єгипет, який є найбільшим імпортером пшениці у світі, імпортував 2,36 млн т української пшениці. Частка Алжиру становила 1,6 млн т, Індонезії – 1,4 млн т. Чинниками підвищення конкурентоспроможності української пшениці у сезоні 2025-2026 рр. є таке:

1. Після періоду турбулентності державний оператор Єгипту (GASC) і приватні мукомели повернулися до українського зерна.

2. Україна виграє конкуренцію у російського зерна завдяки прозорості походження. В умовах санкційних обмежень і ризиків щодо походження зерна з окупованих територій українська пшениця забезпечує підтверджену якість і «чисту» юридичну документацію, що є критично важливим для міжнародних банків, які кредитують такі закупівлі.

3. Новими великими імпортерами стали В'єтнам та Пакистан. Україна перестала бути постачальником лише фуражного зерна. Зростання якості проявилось у тому, що В'єтнам і Пакистан активно контрактують українську пшеницю з вмістом протеїну 11,5–12,5 %. Це високоякісне продовольче зерно, яке використовується для випікання хліба і виробництва макаронних виробів. Завдяки впровадженню нових насіннєвих технологій і систем живлення українські бізнес-структури змогли забезпечити стабільно високий показник клейковини, що робить зерно затребуваним серед вимогливих покупців Південно-Східної Азії.

У нинішньому році кукурудза залишається головною експортною культурою України, проте з масових постачань «на весь світ» експортери перейшли до роботи з преміальними покупцями в межах Середземномор'я.

Протягом останнього десятиріччя Україна стала фактично головним постачальником кукурудзи для Італії, де забезпечує в середньому 70 % її імпортних потреб. В окремі сезони ця частка перевищувала 80 %, а минулого 2025 р. досягла 87 % [2].

Станом на кінець лютого 2026 р. українська кукурудза вже сформувала близько 70 % італійського імпорту, що в натуральних показниках становить 1,6 млн т. Аналітики прогнозують, що за умови збереження поточної регуляторної політики, Італія здатна стабільно закуповувати близько 3 млн т української кукурудзи щороку і залишатись нашим стратегічним ринком у Південній Європі. Причинами цього є таке:

- італійське виробництво сирів і м'ясних делікатесів потребує стабільних поставок якісної фуражної кукурудзи без ГМО. Україна здатна забезпечити такі обсяги з мінімальним логістичним плечем;
- прямі морські поставки з великих портів Одещини до італійських портів (Равенна, Барі, Венеція) роблять українське зерно дешевшим за американське або бразильське.

У сезоні 2025-2026 рр. український олійний ринок зазнав суттєвих трансформацій. Попри зниження валового збору сировини, бізнес-структури отримують суттєве зростання доходів за рахунок високих світових цін і розвитку внутрішньої переробки.

Запровадження 10 % мита на експорт сої для посередників і менший врожай соняшника стимулювали внутрішню переробку, і у 2026 р. вона може сягнути близько 2,9 млн т, що є максимумом. Нині фіксуються рекордні обсяги експорту соєвого шроту і майже рекордні – соєвої олії.

Близько всього експорту соєвої олії та понад 75 % соєвого шроту припадає

на ЄС. Водночас конкуренція, особливо в сегменті соєвого шроту, залишається жорсткою – з боку Бразилії та, насамперед, Аргентини, які формують глобальний ціновий орієнтир на цьому ринку.

Україна працює в менших обсягах, але має логістичну перевагу на ринках ЄС і Туреччини, а також нішу не-ГМО продукції, що дозволяє знаходити свого покупця. Водночас ціни суттєво залежать від конкурентного середовища, хоча останнім часом їх підтримує обмежена пропозиція з України, оскільки основні обсяги сої вже перероблені. У перспективі вимоги ЄС щодо простежуваності (EUDR) можуть стати додатковою перевагою для української продукції на європейському ринку, якщо Україна ефективно їх впроваджуватиме та забезпечить відповідність.

За даними асоціації «Укроліяпром», через скорочення врожаю насіння соняшнику пропозиція сировини для переробників зменшилася, що безпосередньо вплинуло на виробничі показники, а саме:

- виробництво очікується на рівні 4,6 млн т (скорочення на 10 % порівняно з минулим роком);
- прогнозується зниження експорту на 6,4 % до 4,4 млн т;
- незважаючи на менші фізичні обсяги, валютна виручка демонструє позитивну динаміку через високі світові ціни на соняшникову олію, що компенсує кількісне скорочення [2].

Ріпаковий сегмент продемонстрував найвищу динаміку в агросекторі. Завдяки стимулюючим митам на експорт сировини, Україна зробила потужний крок у бік переробки, а саме:

- прогнозують, що експортні поставки ріпакової олії зростуть у 2,7 раза і сягнуть 576 тис. т;
- обсяги переробки ріпаку в Україні вже зросли до 1,5 млн т (у 2,6 раза більше, ніж торік);
- експорт ріпаку як сировини впав у 1,8 рази. Ринок остаточно переорієнтувався на продаж готового продукту з доданою вартістю на ринки ЄС та Азії

Для отримання максимального прибутку і підвищення конкурентоспроможності експортерам важливо розділяти логістичні потоки залежно від типу продукції.

Попри заяви про перемир'я, ситуація в Ормузькій протоці залишається далекою від нормалізації. Формально прохід не закритий повністю, однак він працює з суттєвими обмеженнями: частина суден змушена розвертатися або змінювати маршрути, тоді як великі міжнародні перевізники уникають транзиту через високі ризики та страхові витрати. Саме це залишається ключовим чинником, який утримує ціни на нафту на відносно високому рівні та підтримує геополітичну премію на ринках.

Для зернових ця геополітична підтримка відчувається значно слабше на тлі важкої ситуації на ринку: великі світові перехідні запаси, висока конкуренція, погодні ризики. Ціни на пшеницю, кукурудзу та ячмінь, ймовірно, залишатимуться під цим впливом, особливо на початку сезону.

В олійному комплексі ситуація краща для українських бізнес-структур. Високі ціни на нафту і чинник біодизелю підтримують ринок, що особливо важливо для сої та ріпаку. Водночас в Україні на початку сезону можливе локальне зменшення цін на олійні культури за умови відсутності погодних проблем і при збільшенні пропозиції.

Таким чином, прогноз виглядає асиметрично: зернові залишаються під тиском через слабший фундамент, тоді як олійні демонструють більшу стійкість, хоча не виключають короткострокових падінь на старті сезону.

Згодні з попереднім прогнозом цін на 2026 р., який зроблено за консолідованими даними USDA, УКАБ, Укроліяпром:

- пшениця – стабілізація в межах 215–230 дол. США/т;
- кукурудза – поступове зростання до 225 дол. США/т завдяки попиту з боку Китаю;
- соя – активізація китайського попиту може підштовхнути ціну до 430 дол. США/т і більше.
- соняшник – залишиться в дефіциті, ціни на заводах триматимуться на високому рівні [2].
- У сезоні 2026-2027 рр. підвищать конкурентоспроможність ті бізнес-структури, які мають диверсифіковані канали збуту: ЄС – для стабільного збуту переробки (шрот, олія), Азія, Близькій Схід та Африка – для великих партій зернових через глибоководні порти[3]. Контроль за собівартістю логістики на базисі FOB залишається головним завданням для збереження прибутковості та конкурентоспроможності бізнес-структур України.

Література

1. ТОП-10 країн виробників пшениці (2024-2026). URL : https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-pshenitsi-v-2024-25-mr (Дата звернення 30.04.2026).

2. Ілля Єсін. Топ-ринки збуту українського зерна та олійних культур 2026. URL : https://latifundist.com/analytics/44-top-rinki-zbutu-ukrayinskogo-zerna-ta-olijnih-kultur-2026 (дата звернення 17.04.2026).

3. Трансформації вітчизняного підприємництва в умовах ризиків і загроз сьогодення /[Басюркіна Н.Й. та ін.]; за ред. д.е.н., проф. Басюркіної Н.Й.; Одес. нац. технол. ун-т. Ів.-Фр. : ОНТУ, 2023. 467 с. С. 5-81.

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ФОРМУВАННЯ ПІДХОДУ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Верхівкер Я.Г., д.т.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, невизначеністю, цифровізацією та жорсткою конкуренцією. Класичні методи оцінки ефективності (зокрема, що спираються виключно на фінансові показники) вже не здатні надати повну картину стійкості та перспектив розвитку підприємства. Виникає потреба у формуванні нових комплексних підходів, які поєднують фінансові, нефінансові, стратегічні та операційні параметри.

Трансформація традиційних підходів до оцінки

1.Відхід від фокусу на короткостроковий прибуток: Орієнтація виключно на чистий прибуток чи рентабельність за звітний період створює ризик ігнорування стратегічних загроз.

2.Перехід до оцінки вартості бізнесу: Сучасний підхід орієнтується на управління вартістю підприємства (Value-Based Management — VBM), що враховує інтереси власників, інвесторів та ризики в довгостроковій перспективі (наприклад, показники EVA, SVA).

3. Ключові особливості сучасного підходу

а) Збалансованість та багатовекторність

Активне використання інтегрованих систем показників, зокрема: Спеціалізованої системи збалансованих показників (Balanced Scorecard — BSC) та Key Performance Indicators (KPI).

Оцінка проводиться за чотирма основними проекціями:

Фінанси (прибутковість, ліквідність, стійкість);

Клієнти та ринок (лояльність, частка ринку, рівень задоволеності);

Внутрішні бізнес-процеси (оптимізація, якість, швидкість виготовлення/надання послуг);

Навчання та розвиток (людський капітал, інновації, корпоративна культура).

б) Врахування факторів сталого розвитку (ESG)

Сучасна ефективність вимірюється не лише грошовим еквівалентом, а й відповідальністю перед суспільством та довкіллям.

Впровадження ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance);

Екологічний вплив (енергоефективність, вуглецевий слід);

Соціальна відповідальність (безпека праці, підтримка громад);

Корпоративне управління (прозорість, етика бізнесу).

в) Цифровізація та Data-Driven аналітика Real-time оцінка: Перехід від ретроспективного аналізу (за підсумками року/кварталу) до моніторингу ефективності в режимі реального часу за допомогою Business Intelligence (BI) систем. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту та прогнозне - аналітичних моделей для оцінки потенційної ефективності майбутніх рішень.

г) Оцінка нематеріальних активів та інноваційності.

Зростання ролі людського, інтелектуального та репутаційного капіталу в загальній вартості підприємства.

Вимірювання ефективності цифрової трансформації, R&D (досліджень та розробок) і здатності компанії швидко адаптуватися до змін (Business Agility).

4. Виклики та проблеми впровадження сучасних підходів

Складність вимірювання нефінансових показників: Труднощі в чіткій оцифровці лояльності клієнтів, залученості персоналу чи репутаційних ризиків.

Перевантаженість інформацією: Ризик створення занадто громіздких систем KPI, що ускладнює прийняття оперативних рішень.

Опір змінам: Потреба у трансформації корпоративної культури та підвищенні аналітичної грамотності менеджменту.

5. Висновки

Сучасний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємства є комплексним, гнучким та орієнтованим на майбутнє. Головним результатом оцінки стає не просто фіксація минулих досягнень, а забезпечення стійкого розвитку, адаптивності підприємства та зростання його вартості для всіх зацікавлених сторін (виробників, споживачів, стейкхолдерів).

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ОБМЕЖЕНЬ ЧИННИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

Карпінська Г.В., к.е.н., с.н.с.
ДУ «Інститут ринку і економіко-еологічних досліджень НАН України», м. Одеса

В умовах повномасштабної війни система державного регулювання розвитку трудових ресурсів і підприємництва в Україні зазнала суттєвої трансформації. Її основною особливістю стало зміщення акцентів від переважно соціальної підтримки безробітних до активної політики зайнятості, спрямованої на швидке повернення населення до економічної діяльності, професійне перенавчання, стимулювання само зайнятості та , збереження виробничого потенціалу. Така трансформація є об'єктивною реакцією на структурні зміни ринку праці, зумовлені мобілізацією, внутрішнім та зовнішнім переміщенням населення, руйнуванням підприємств, зміною територіальної структури та загостренням дефіциту працівників.

Станом на 2025–2026 рр. українська модель підтримки трудових ресурсів і підприємництва охоплює декілька взаємопов'язаних груп інструментів: 1) послуги державної служби зайнятості та програми сприяння зайнятості; 2) професійне навчання, ваучери на перепідготовку та підвищення кваліфікації; компенсації роботодавцям за працевлаштування окремих категорій населення та облаштування робочих місць; 3) грантову підтримку започаткування і розвитку власної справи; 4) пільгове кредитування малого та середнього бізнесу. Нормативно ці інструменти пов'язані насамперед із Законом України «Про зайнятість населення», державною політикою підтримки малого і середнього підприємництва та стратегічними документами, зокрема «Стратегією зайнятості населення на період до 2030 року» і «Стратегією відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року».

1. Послуги Державної служби зайнятості та програми сприяння зайнятості. У 2025 р. послугами Державної служби зайнятості скористалися понад 640 тис. осіб, з яких 358 тис. мали статус безробітних. Зайнятість було забезпечено для 394 тис. осіб, у тому числі понад 315 тис. працевлаштовано за сприяння служби. 20 тис. безробітних було працевлаштовано за програмами компенсації роботодавцям єдиного соціального внеску або частини витрат на оплату праці. На ці компенсаційні програми у 2025 р. було спрямовано понад 540 млн грн. [1]. З огляду на кількісні показники, діяльність Державної служби зайнятості характеризується значним охопленням та спроможністю швидко мобілізувати трудовий потенціал населення. Водночас зазначені показники характеризують переважно обсяг послуг та безпосередні результати, але не дають змоги визначити чистий ефект державного втручання. Частина осіб, працевлаштованих за сприяння служби, могла б знайти роботу і без державної підтримки, тому для оцінювання економічної ефективності необхідне

відстеження тривалості зайнятості, рівня заробітної плати, професійної відповідності, продуктивності та збереження робочого місця після завершення програми.

2. Професійне навчання, ваучери на перепідготовку та підвищення кваліфікації. Закон України «Про зайнятість населення» прямо передбачає організацію професійного навчання безробітних з урахуванням поточних і перспективних потреб ринку праці, а роботодавці можуть брати участь у формуванні змісту навчання, кваліфікаційній атестації, виробничій практиці та стажуванні. Таким чином, законодавча конструкція потенційно дозволяє поєднати розвиток трудових ресурсів із реальним попитом бізнесу. У 2025 р. професійне навчання пройшли 93 тис. осіб, з них 55 тис. безробітних. Рівень працевлаштування після навчання становив 88%. Окремо 25 тис. осіб отримали ваучери на навчання, на які було спрямовано 453 млн грн. Найчастіше ваучери використовувалися для навчання за напрямами ІТ, логістики, охорони здоров'я та промисловості [1]. У січні–липні 2026 р. до професійного навчання за сприяння ДСЗ було залучено вже 43 тис. громадян, з яких 34 тис. — безробітні; ваучери отримали 5,6 тис. осіб [1]. Ці результати свідчать про позитивний потенціал навчальних інструментів для скорочення безробіття та підвищення мобільності робочої сили. Водночас ключова проблема полягає в тому, що кількість осіб, які пройшли навчання, сама по собі не є достатнім критерієм розвитку трудових ресурсів. Зокрема, дослідження кваліфікаційного розриву на українському ринку праці вказує на невідповідність між підготовкою кадрів і попитом на спеціальності, недостатність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями та закладами освіти, а також дефіцит у випускників компетентностей, затребуваних бізнесом. У результаті існує ризик, що держава ефективно навчає людей, але не завжди ефективно формує саме ті компетентності, які необхідні для відновлення промисловості, будівництва, енергетики, логістики, охорони здоров'я, переробної промисловості та секторів із високим потенціалом продуктивності. Тобто проблема поступово переміщується від нестачі самих програм навчання до якості механізму вибору пріоритетів навчання.

3. Компенсаційні інструменти для роботодавців. Їхнє значення особливо зросло в умовах необхідності інтеграції до економічної діяльності ВПО, ветеранів, осіб з інвалідністю та інших груп, для яких працевлаштування об'єктивно супроводжується додатковими витратами роботодавця. У рамках проєкту «Робота без бар'єрів» у 2025 р. послугами ДСЗ скористалися 96,9 тис. ВПО, з яких 42,3 тис. були працевлаштовані; 15,7 тис. працевлаштовані із компенсацією роботодавцям витрат на оплату праці. Серед учасників бойових дій роботу отримали 3,9 тис. осіб, а серед осіб з інвалідністю — 9,7 тис.; окремо у 2025 р. за компенсаціями витрат на облаштування робочого місця було працевлаштовано 2,4 тис. осіб з інвалідністю [2]. Перевагою таких механізмів є їхня адресність, оскільки державні кошти спрямовуються не просто на підтримку населення, а на зниження конкретного бар'єра роботодавця при наймі певної категорії працівників. Водночас вони мають і потенційне обмеження: за

відсутності довгострокового супроводу компенсація може стимулювати роботодавця лише на момент отримання підтримки. Тому результативність таких програм доцільно оцінювати не тільки кількістю працевлаштованих, а часткою осіб, які зберегли зайнятість через 6, 12 і 24 місяці, динамікою їхньої заробітної плати та професійного зростання.

4. Інструменти підтримки підприємницької активності, насамперед грантова програма «Власна справа». Її принципова особливість полягає у безпосередньому поєднанні політики зайнятості та підприємництва: створення власної справи розглядається одночасно як форма самозайнятості та джерело нових робочих місць. За підсумками 2025 р. позитивні рішення щодо мікрогрантів отримали 10,6 тис. підприємців, фінансування становило 2,7 млрд грн, а очікуваний результат — близько 17 тис. нових робочих місць. Загалом за період реалізації програми з 2022 р. було створено 46 тис. робочих місць. Створені за програмою бізнеси сплатили 5,9 млрд грн податків. [3]

Підприємці найчастіше отримують мікрогранти за програмою «Власна справа» у таких сферах: торгівля 33–35% усіх виданих грантів; тимчасове розміщення та громадське харчування 13–15% грантової допомоги; переробна промисловість близько 12–14%; послуги (особисті та професійні) близько 8–11%.

Головний недолік такого грантового механізму, на думку автора, полягає у недостатній орієнтації на якість та життєздатність створеного бізнесу. Формальна поява ФОП, виконання умови щодо створення визначеної кількості робочих місць і сплата податків є важливими результатами, проте вони не гарантують довгострокового існування підприємства, його продуктивності та масштабування. Для економіки відновлення значно важливішими стають такі критерії, як приріст доданої вартості, експортний потенціал, технологічне оновлення, стійкість бізнесу після завершення грантового періоду та здатність підприємства створювати додаткову зайнятість.

Важливим позитивним кроком у цьому напрямі є оновлення програми з 1 вересня 2026 р. Новий порядок розділяє підтримку започаткування і масштабування бізнесу: гранти на започаткування становлять від 100 до 300 тис грн, з можливістю збільшення до 500 тис. грн за визначених умов, а для масштабування передбачено гранти від 500 тис. до 1,5 млн грн із можливістю подальшого збільшення.

5. Пільгове кредитування підприємництва. Наймасштабнішим інструментом залишається програма «Доступні кредити 5-7-9%». Протягом 2025 р. вона забезпечила залучення десятків тисяч кредитів. Станом на грудень 2025 р. з початку року бізнес отримав 27,7 тис. пільгових кредитів на 81,7 млрд грн. Найбільші обсяги припадали на підприємства у зонах високого воєнного ризику, переробну промисловість та інвестиційні проекти [4]. Отже, цей інструмент має значний потенціал стабілізації виробничої бази, підтримки інвестицій та збереження зайнятості.

Проте доступність кредитного ресурсу не усуває всіх фінансових та інституціональних бар’єрів. Додатковим фактором залишається слабка

інвестиційна спроможність підприємств, особливо тих, які не мають достатньої заставної бази або стабільного грошового потоку. Тому пільгове кредитування ефективне насамперед для підприємств, які вже володіють мінімально необхідною організаційною, управлінською та фінансовою спроможністю. Для мікропідприємств на початковій стадії саме ця передумова часто відсутня.

Отже, проведений аналіз дає підстави визначити подвійний характер результативності та ефективності сучасної системи підтримки трудових ресурсів і підприємництва в Україні. З одного боку, система продемонструвала значну адаптивність в умовах війни: сотні тисяч громадян отримують послуги зайнятості, десятки тисяч проходять професійне навчання, реалізуються адресні програми інтеграції ВПО, ветеранів та осіб з інвалідністю, а грантові і кредитні механізми забезпечують фінансування тисяч підприємницьких проєктів і підтримують створення робочих місць. З іншого боку, переважна частина інструментів залишається орієнтованою на поточні результати, тоді як інституційні механізми забезпечення довгострокової продуктивності, масштабування бізнесу, розвитку компетентностей і синхронізації ринків праці, освіти та капіталу ще перебувають у процесі формування.

Література

1. Аналітична інформація та статистика Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/ (дата звернення: 10.08.2026).

2. «Робота без бар'єрів»: підсумки 2025 року та інструменти підтримки працевлаштування. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/a064b7fa-dc4e-46da-b433-d939986947d9?lang=uk-UA&showMenuTree=true&title=RobotaBezBarriv (дата звернення: 10.08.2026).

3. «Власна справа» 10 хвиля: 621 український бізнес отримує грантову підтримку на загальну суму 208,4 млн грн.

URL: https://lviv.dcz.gov.ua/novyna/vlasna-sprava-10-hvylya-621-ukrayinskyh-biznesy-otrymuyut-grantovu-pidtrymku-na-zagalnu-sumu.

4. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика, Міністерство економіки та довкілля України. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail?id=3926907b-c3b6-409f-bd13-66d661c3b145&lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-SchotizhnevaStatistika (дата звернення: 10.09.2026).

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Шалений В.А., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах війни підприємства харчової промисловості функціонують в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено порушенням логістичних зв'язків, нестабільністю енергопостачання, змінами цін на сировину та матеріали, скороченням або трансформацією споживчого попиту, дефіцитом трудових ресурсів та зростанням фінансових ризиків. Сукупний вплив зазначених чинників підвищує ймовірність виникнення кризових явищ та потребує від підприємств оперативного реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. За таких умов ефективність антикризового управління значною мірою залежить від якості інформації, на основі якої приймаються управлінські рішення. Традиційного аналізу результатів діяльності за даними фінансової звітності недостатньо, оскільки антикризові рішення мають ґрунтуватися не лише на оцінюванні вже сформованих негативних тенденцій, а й на своєчасному виявленні потенційних кризових сигналів, що зумовлює необхідність формування дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення, здатного поєднувати моніторинг ключових показників діяльності підприємства, оцінювання ризиків, діагностику його фінансово-економічного стану та інформаційну підтримку вибору антикризових заходів.

Наукові дослідження розглядають інформаційно-аналітичне забезпечення як сукупність взаємопов'язаних процесів збору, обробки, систематизації та аналізу інформації, необхідної для обґрунтування управлінських рішень. При цьому його результативність визначається не лише обсягом доступної інформації, а насамперед її достовірністю, своєчасністю та відповідністю інформаційним потребам управління [1].

Для підприємств харчової промисловості інформаційна база антикризового управління повинна охоплювати як внутрішню інформацію про фінансові результати, витрати, виробництво, запаси, реалізацію продукції та рух грошових коштів, так і зовнішню інформацію щодо цін на сировину й енергоносії, стану ринку, попиту, логістичних умов, діяльності постачальників та інших факторів середовища. Такий підхід відповідає специфіці галузі, де зміна вартості ресурсів, перебої постачання, сезонність та коливання попиту можуть безпосередньо впливати на фінансово-економічний стан підприємства [2, с. 290].

З огляду на це, інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати не лише як інформаційну підтримку поточного управління, а як інструмент раннього виявлення кризових тенденцій. Його функціонування має передбачати послідовне проходження таких етапів: збір інформації → її систематизація та перевірка → аналітична обробка → виявлення кризових сигналів → оцінювання можливих наслідків → формування управлінського

рішення. Саме орієнтація на ранню діагностику, моніторинг змін та прогнозування майбутнього стану підприємства визначається сучасними підходами до антикризового управління [3, с. 25].

Воєнні умови істотно розширюють коло інформації, необхідної для прийняття антикризових управлінських рішень. Для підприємств харчової промисловості особливого значення набуває оперативне відстеження факторів, здатних безпосередньо впливати на безперервність виробничого процесу, рівень витрат та фінансові результати. Серед найбільш вагомих ризиків сучасні дослідження виокремлюють порушення логістичних ланцюгів, нестабільність енергопостачання, дефіцит ресурсів і трудових ресурсів, зміни ринкової кон'юнктури та фінансові ризики [4].

З огляду на це, інформаційне забезпечення антикризового управління доцільно формувати за окремими функціональними напрямами. Фінансовий блок має містити інформацію про ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість, прибутковість, грошові потоки та стан дебіторської і кредиторської заборгованості. Виробничий блок повинен характеризувати обсяги виробництва, завантаження виробничих потужностей, собівартість та використання ресурсів. Ресурсно-логістичний блок має охоплювати дані про запаси сировини, стабільність постачання, транспортні витрати та залежність від окремих постачальників. Водночас ринковий блок повинен відображати динаміку попиту, цін, обсягів реалізації та зміну структури споживання. З урахуванням цього пропонується систематизувати аналітичні індикатори за шістьма основними групами: фінансовими, виробничими, збутовими, ресурсно-логістичними, енергетичними та ринковими. Їх комплексне використання дозволяє перейти від оцінювання окремих результатів діяльності до моніторингу взаємопов'язаних змін, які можуть свідчити про формування кризової тенденції (табл. 1).

Таблиця 1. Аналітичні індикатори антикризового управління підприємством

Група індикаторів	Основні показники	Потенційний кризовий сигнал	Напрям управлінської реакції
Фінансові	коефіцієнти ліквідності та платоспроможності; фінансова стійкість; рентабельність; грошовий потік	зниження ліквідності, зростання збитків, дефіцит грошових коштів	оптимізація витрат, управління дебіторською заборгованістю, коригування фінансової політики
Виробничі	обсяг виробництва; завантаження потужностей; собівартість; продуктивність праці	скорочення виробництва, недовантаження потужностей, прискорене зростання собівартості	коригування виробничої програми, оптимізація ресурсів, зміна структури продукції
Збутові	обсяг реалізації; темпи продажу; товарні запаси; дебіторська заборгованість	падіння продажів, накопичення запасів, уповільнення	перегляд асортименту, цінової та збутової політики, оптимізація запасів

		розрахунків покупців	
Ресурсно-логістичні	обсяги запасів сировини; кількість постачальників; строки поставок; логістичні витрати	дефіцит сировини, затримки поставок, надмірна залежність від окремих постачальників	диверсифікація постачання, формування резервів, пошук альтернативних логістичних маршрутів
Енергетичні	витрати на енергію; енергоємність продукції; тривалість перебоїв; частка автономного енергозабезпечення	зростання енергетичних витрат, повторювані перебої, зниження виробничої активності	підвищення енергоефективності, резервування джерел енергії, технологічна автономізація
Ринкові	ціни на сировину та готову продукцію; попит; конкурентне середовище; структура споживання	різка зміна попиту, скорочення маржі, прискорене зростання цін на ресурси	коригування цінової політики, асортименту, каналів збуту та позиціонування

Запропонована система передбачає оцінювання не лише абсолютних значень показників, а й динаміки їх зміни та наближення до критичних рівнів. Важливим є встановлення для кожного індикатора нормативного або підприємницького порогового значення, перевищення чи зниження якого формує відповідний сигнал для менеджменту.

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як основу системи раннього попередження кризових явищ, у якій окремі показники не ізолюються один від одного, а формують комплексну картину стану підприємства. Такий підхід створює інформаційну основу для своєчасного вибору антикризових заходів та підвищує адаптивність управління підприємством в умовах воєнної невизначеності.

Література

1. Кононенко Ж. А., Грибовська Ю. М., Карнаухова Г. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-74

2. Шалений В. А. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового управління підприємствами харчової промисловості. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 288–292. https://doi.org/10.30838/EP.199.288-292

3. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С. 22–28. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28

4. Відоменко О., Удовенко А. Економічні ризики підприємств харчової промисловості в умовах воєнного часу: ідентифікація, систематизація та інструменти мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-41

РОЛЬ НЕЯВНОГО ЗНАННЯ В ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ ЗА М. ПОЛАНІ

Спаський І.Д., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Методологічна самосвідомість сучасної економічної науки дедалі частіше повертається до питання, яке тривалий час вважалося периферійним: що саме економіст визнає знанням і якою мірою це знання піддається формалізації. Панівна впродовж другої половини XX ст. настанова на повну експлікацію припущень, вимірюваність змінних і відтворюваність процедур залишала поза дужками ту частину людського досвіду, яка не артикулюється в реченнях, але без якої не працює жодна виробнича, управлінська чи підприємницька практика. Саме цей шар досвіду Майкл Полані (1891–1976) — фізико-хімік, який у зрілі роки звернувся до філософії науки, — означив як неявне (tacit) знання, сформулювавши засадничу тезу: ми знаємо більше, ніж можемо висловити [2, с. 4].

Актуальність звернення до спадщини М. Полані зумовлена щонайменше трьома обставинами. По-перше, становленням економіки знань, у якій нематеріальні активи та компетентності персоналу формують основну частку вартості фірми, залишаючись при цьому найгірше вимірюваним її елементом. По-друге, цифровізацією та поширенням систем штучного інтелекту, які загострили цілком практичне питання про межу кодифікації людської компетентності. По-третє, потребами української економіки, що внаслідок війни та міграції втрачає носіїв професійного досвіду, відтворення якого не забезпечується ані документацією, ані інвестиціями в обладнання.

Мета роботи — окреслити зміст концепції неявного знання М. Полані та показати її евристичний потенціал і методологічні наслідки для економічних досліджень.

Матеріали і методи. Теоретичною базою слугували праці М. Полані «Особистісне знання» (1958) [1] та «Неявний вимір» (1966) [2], а також корпус економічних текстів, у яких концепт неявного знання набув операційного значення: стаття Ф. фон Гаєка про використання знання в суспільстві [3], еволюційна теорія економічних змін Р. Нельсона і С. Вінтера [4], модель створення організаційного знання І. Нонаки і Х. Такеучі [5], критичний аналіз економіки кодифікації Р. Коуена, П. Девіда і Д. Фора [6]. Застосовано методи історико-філософської реконструкції, порівняльного та логіко-семантичного аналізу, а також методологічної рефлексії щодо дослідницького інструментарію економічної науки.

Результати. 1. Структура неявного знання. Полані описує пізнання як інтегративний акт зі структурою «від — до»: суб’єкт спирається на сукупність периферійних (проксимальних) деталей, щоб зосередитися на цілісному значенні (дистальному). Класичні ілюстрації — упізнавання обличчя, користування ціпком, навички плавання чи їзди на велосипеді. Деталі, на які ми спираємося, не усвідомлюються самі по собі, а спроба зробити їх предметом фокусної уваги

руйнує саме вміння. Звідси поняття вживання (indwelling): знання не є зовнішнім щодо суб'єкта, воно втілене в тілесних навичках, професійних звичках і традиціях спільноти. Принципово важливо, що особистісне знання не тотожне суб'єктивному: воно передбачає відповідальну прихильність до істини, а не довільність.

2. Економічна рецепція концепції розгортається щонайменше в трьох напрямах. Ф. фон Гаєк показав, що знання конкретних обставин часу й місця розсіяне між учасниками та не може бути зібране в жодному центрі; звідси епістемологічне обґрунтування ринку як механізму координації, а планова система стикається не стільки з обчислювальною, скільки з епістемічною межею [3]. Р. Нельсон і С. Вінтер увели поняття рутин як організаційної пам'яті: фірма «знає» більше, ніж зафіксовано в її регламентах, чим пояснюються інерційність, залежність від траєкторії та обмежена здатність конкурентів до імітації [4]. І. Нонака і Х. Такеучі запропонували спіраль SECI (соціалізація, екстерналізація, комбінація, інтерналізація), у якій створення нового знання починається з обміну неявним знанням у спільному досвіді [5]. У ресурсному підході неявність компетенцій виступає бар'єром імітації та джерелом стійкої конкурентної переваги через причинну неоднозначність.

3. Критичний контрапункт запропонували Р. Коуен, П. Девід і Д. Фора: дихотомія явного та неявного має власну економіку, оскільки кодифікація є не властивістю знання, а рішенням із визначеними витратами й вигодами; значна частина знання залишається некодифікованою, а не є принципово некодифіковною [6]. Це застереження продуктивне, проте не скасовує вихідного аргументу Полані: будь-яка формалізація спирається на неартикульовані навички її застосування та тлумачення. Для економіки це означає, що цифровізація зміщує межу кодифікації, але не усуває її.

4. Методологічні наслідки для емпіричних досліджень. Визнання неявного виміру ставить під сумнів анкетні вимірювання компетентностей, які фіксують радше здатність респондента до самозвіту, ніж його реальне вміння. Натомість зростає вага кейс-методу, включеного спостереження, глибинних інтерв'ю та аналізу професійних спільнот. Переоцінюється роль учнівства й наставництва як основного каналу трансферу: неявне знання передається у спільній дії, а не в тексті. Відповідно, довіра, репутація та тривалість взаємодії постають не лише моральними, а й інституційними умовами передавання знання, що має прямі наслідки для теорії трансакційних витрат і теорії фірми.

5. Прикладний вимір для України. Втрата персоналу внаслідок війни й міграції означає втрату не тільки робочої сили, а й невідтворюваного шару виробничої культури; відбудова потребує відновлення спільнот практики, а не лише інвестицій у основні засоби. В освітній площині це аргумент на користь дуальної форми навчання, наставництва та проєктних практикумів, у яких студент здобуває вміння через участь у реальній діяльності.

6. Перспективна лінія узагальнення. Ціннісні орієнтири підприємця — сумлінність, довіра, чутливість до покликання — також функціонують як неявний вимір діяльності, виявляючись у вчинках, а не в деклараціях. Це дає

підстави розглядати концепцію Полані як методологічний місток до дослідження духовного капіталу та моделі homo spiritualis oeconomicus.

Висновки. По-перше, неявне знання за М. Полані є не залишковою категорією, а конститутивним рівнем будь-якої компетентності, зокрема економічної. По-друге, через праці Ф. фон Гаєка, Р. Нельсона і С. Вінтера, І. Нонаки і Х. Такеучі цей концепт став операційним інструментом теорії координації, теорії фірми та менеджменту знань. По-третє, межа між явним і неявним є рухомою й економічно зумовленою, проте не зникає: рішення про кодифікацію має розглядатися як інвестиційне. По-четверте, урахування неявного виміру вимагає розширення дослідницького інструментарію економіста за рахунок якісних методів, а в практичній площині — інституційної підтримки наставництва та спільнот практики як каналів відтворення професійного досвіду.

Література

1. Polanyi M. Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy. London: Routledge & Kegan Paul, 1958. 428 p.

2. Polanyi M. The Tacit Dimension. Garden City, N.Y.: Doubleday & Company, 1966. 108 p.

3. Hayek F.A. The Use of Knowledge in Society. The American Economic Review. 1945. Vol. 35, No. 4. P. 519–530.

4. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982. 437 p.

5. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p.

6. Cowan R., David P.A., Foray D. The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness. Industrial and Corporate Change. 2000. Vol. 9, No. 2. P. 211–253.

КОНКУРЕНТНІ ПОЗИЦІЇ ВИРОБНИКІВ ОВОЧЕВОГО ПЮРЕ НА РИНКУ ДИТЯЧОГО ХАРЧУВАННЯ УКРАЇНИ

Земка О.В., к. пед. н., викладач
Київський фаховий коледж транспортної інфраструктури, м. Київ
Мартиросян І.А., к.т.н, доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Збалансоване і повноцінне харчування людини від народження і впродовж життя є важливим чинником формування здорової особистості. Оптимально поєднані та екологічно чисті продукти в нашому раціоні – це не тільки першоджерело енергії для фізичного вдосконалення, а й незамінна основа для розвитку нервової системи, інтелектуальної активності.

Реформування національної економіки та законодавства з метою ефективної інтеграції в європейський економічний простір створює великі ринкові можливості для агропромислового комплексу і підприємств харчової промисловості України. Однак процес виходу вітчизняних суб'єктів господарювання на європейський ринок дитячого харчування передбачає обов'язкове дотримання суворих стандартів безпеки виробництва і зберігання продовольчих товарів (HACCP, ISO 22000, Organic Standard). Серед пріоритетних задач державної політики у сфері охорони здоров'я і життя громадян – забезпечення дітей грудного та раннього віку високоякісними і безпечними харчовими продуктами, зокрема дитячими сумішами та іншими продуктами дитячого харчування, «виготовленими переважно на промисловій основі з екологічно чистої сировини» [1].

За аналітикою американської консалтингової компанії Market Intelo, вартість товарообороту на світовому ринку пюре для дитячого харчування в 2025 р. становила 3,8 млрд. дол. США [2]. Прогнозується, що стійкий річний темп зростання споживчого попиту в 5,2% дасть можливість упродовж наступних 9 років збільшити вартісний показник товарообороту глобального ринку дитячого пюре до 6,2 млрд. дол. Молоді люди, дбаючи про благополуччя своїх сімей, прагнуть інвестувати в здоров'я дітей, зокрема купуючи органічну натуральну продукцію без ГМО, алергенів, штучних барвників, ароматизаторів, хоча ціна на такий товар значно вища, ніж на традиційний (в середньому на 40-45 %).

Серед преміальних пропозицій органічних продуктів у 2025 р. майже 60 % становили різні види органічного дитячого пюре. Водночас значним попитом відзначається пюре на рослинній основі та збагачене суперфудами, а обсяги категорії овочевих та мішаних пюре в цьому сегменті ринку збільшуються на 7,1% щорічно. Значну роль у цій ситуації відіграє підвищена увага до контролю безпеки дитячого харчування на державному рівні в США (нагляд FDA), Європейському Союзі, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні. Сертифікованій органічній продукції надають перевагу 73 % батьків розвинених країн.

За географічним розподілом, переважна частина глобального ринку дитячих пюре охоплена споживачами з Північноамериканського регіону (38,2%),

які в 2025 р. забезпечили $1,25 млрд. доходу від продажів. Найактивнішими покупцями стали жителі мегаполісів США (Нью-Йорку, Лос-Анджелесу, Сан-Франциско), які купують продукцію переважно через дистриб'юторські мережі, зокрема Amazon Fresh, Whole Foods, Target. На ринках Європи формується більше 28 % світової ринкової вартості дитячого пюре, в той же час країни Західної Європи (Франція, Німеччина, Велика Британія, Італія) забезпечують 16,4 % світового ринку. Домінуючі позиції серед виробників преміальних органічних пюре традиційно займають Франція і Німеччина.

У структурі світового ринку пюре для дитячого харчування найбільший сегмент (42,3 %) займають фруктові пюре, зокрема яблучні, грушеві, ягідні, бананові. Овочеві пюре розмістились на другій позиції в рейтингу і охоплюють 28,1 % ринку, демонструючи значний потенціал до збільшення своєї частини приблизно на 4 % за рік.

За статистичними даними Держмитслужби України, стан зовнішньої торгівлі товарами позиції 2005 УКТЗЕД («інші овочі, приготовлені чи консервовані без оцту або оцтової кислоти, незаморожені») в 2025 р. характеризувався значним перевищенням імпорту над експортом і за вартістю (імпорт: 57,99 млн. дол. США; експорт: 18,38 млн дол. США; сальдо: −39,61 млн дол. США) і за обсягом (імпорт: 40,715 тис. т, експорт: 29,144 тис. т) [3]. Загалом Україна імпортувала овочевих консервів приблизно на 11,6 тис. т більше, ніж експортувала. До товарів позиції 2005 УКТЗЕД включається і овочеве пюре для дитячого харчування (товарна підпозиція 200510 – «овочі гомогенізовані»). У примітках до групи 20 УКТЗЕД зазначається, що під терміном «овочі гомогенізовані» слід розуміти готові продукти з овочів, тонко подрібнені та розфасовані для реалізації в роздрібній торгівлі як продукти, призначені для немовлят або дітей молодшого віку або дієтичного харчування, в упаковках масою нетто не більш як 250 г [4].

За результатами маркетингових досліджень пропозиції овочевого пюре для дітей на продовольчому ринку України, станом на 2026 рік сегменти «Преміум» та «Вище середнього» стабільно утримують іноземні бренди. Українські батьки обирають їх через високу довіру до європейських стандартів якості (особливо екологічних сертифікатів ЄС) та багаторічну репутацію.

Основними імпортерами дитячого овочевого пюре є Gerber (з 2007 р. – один з брендів компанії швейцарської корпорації Nestle, виробничі потужності розташовані в Польщі, Німеччині, Фінляндії), HiPP (Німеччина), Milupa (Danone, заводи в ЄС). Найширша лінійка Gerber представлена монокомпонентними овочевими пюре з кабачка, броколі, цвітної капусти, гарбуза, моркви. До того ж виробник пропонує на ринок овочеві мікси, зокрема з моркви, цвітної капусти, картоплі, кабачка. Традиційно продукт пакується в скляні баночки по 80 г та 130 г, також активно використовуються паучі. Більшість мам в Україні сприймають пюре торгової марки Gerber як еталонне за смаком і консистенцією. Маркетинг цієї фірми побудований на «першому прикормі» та контролі якості «від поля до баночки» [5].

Німецький родинний бізнес HiPP є першою і найбільшою компанією у світі з переробки органічної сировини. При виробництві дитячого харчування з власної агропродукції ця міжнародна корпорація дотримується філософії екологічного фермерства та особистих бренд-стандартів органічної якості (HiPP Organic Seal), які суворіші за офіційні законодавчі вимоги ЄС [6]. В асортименті HiPP – овочеві пюре з акцентом на чисті моносмаки (гарбуз, броколі) або овочеве асорті (наприклад, морква 39 %, картопля 14 %, цвітна капуста 10%, горох 10 %, вода, органічна ріпакова олія 1,3 %), яке на 100% складається з натуральних органічних овочів, вирощених без застосування штучних добрив, пестицидів і засобів стимуляції росту рослин, з дотриманням усіх вимог органічного виробництва. Тому продукція цього виробника позиціонується як БІО/Органік з власним знаком HiPP ORGANIC і користується значним авторитетом серед педіатрів. Продається пюре переважно в скляних баночках по 125 г.

Відомий європейський бренд дитячого харчування Milupa, який із 2007 року входить до складу міжнародної групи компаній Danone (виробляється компанією Nutricia), вже понад 80 років спеціалізується на продуктах для дітей від народження до трирічного віку. Пюре цього виробника на ринку дитячого харчування в Україні зокрема представлені перебробленими базовими овочами (гарбуз, броколі, зелений горошок, цвітна капуста, морква), розфасованими в скляні баночки по 80 г, 125 г, 200 г [7]. Бренд Milupa розглядається як найбільш доступний серед імпорту (сегмент «Середній») і позиціонується як «європейська якість за розумну ціну».

Українські виробники домінують у сегментах «Мас-маркет» та «Економ». Їхня головна перевага – це доступна ціна та використання локальної сировини. Так, в переліку товарів популярного українського бренду дитячого харчування «Чудо-Чадо» (СП «Вітмарк-Україна» ТОВ, створений на базі Одеського консервного заводу дитячого харчування), – натуральні фруктові та ягідні пюре, соки та каші, які продаються в середньому за ціною від 30 до 40 грн. залежно від формату упаковки. Серед пюре переважає пропозиція фруктових міксів, овочі також представлені в поєднанні з фруктами, зокрема «Пюре фруктово-овочеве Чудо-Чадо Яблуко-морква-айва з цукром», «Пюре фруктово-овочеве Чудо-Чадо Гарбуз-яблуко з цукром» [8, 9].

Виробництво Одеського консервного заводу дитячого харчування має окрему лінійку «Organic» та орієнтоване на міжнародні стандарти якості, що дозволяє компанії експортувати продукцію до десятків країн світу. Пакування продукції переважно в картонних пакетах (Тетра-Пак), але є велика лінійка в паучах та склі (130 г).

Компанія Vitmark, заснована у 1994 р. на базі Одеського заводу, є беззаперечним лідером національного ринку в сегменті фруктово-овочевих соків і пюре та абсолютним лідером за обсягами продажів в Україні. Максимальна дистрибуція – від гіпермаркетів до дрібних кіосків. За рахунок масштабу цьому виробнику вдається тримати дуже низьку ціну на свою продукцію.

Збалансоване дитяче харчування для правильного росту та розвитку дитини з перших днів життя пропонує також виробничо-комерційна компанія

«Еконія» (бренд «Малятко»). В асортименті – пюре з традиційних овочів (кабачок, гарбуз, морква, броколі), розфасоване переважно в скляні баночки по 130 г. Національний бренд «Малятко» фокусується насамперед на українських традиціях вирощування та позиціонує свій продукт як створений спеціально для українських малюків з урахуванням локальної генетики харчування [10].

У формуванні пропозиції на українському ринку овочевого пюре для дитячого харчування бере участь ТОВ «ТД Фреш Маркет», створене в 2020 році. Завдяки власному виробництву повного циклу, високотехнологічному сучасному обладнанню, багаторівневому контролю якості (сертифікація HACCP / ISO 22000) підприємство впевнено розширює асортимент продукції, ринки збуту, виходить на міжнародний ринок. Лінійка дитячого харчування торгової марки Elfik Magic від виробника «ТД Фреш Маркет» окрім фруктових соків, пюре, каш представлена овочево-фруктовими (яблуко-гарбуз-груша), овочево-м'ясними та овочевими (картопля-гарбуз-морква, батат-морква-броколі) пюре в зручних м'яких дой-паках (паучах) [11; 12].

Отже, результати дослідження свідчать про суттєву диференціацію та дисбаланс зовнішньої торгівлі України у сегменті овочевого дитячого пюре, де імпорт значно переважає експорт. На внутрішньому ринку дитячого харчування спостерігається ціновий і сегментний поділ конкурентних позицій. Зарубіжні виробники (Gerber, HiPP, Milupa) домінують у преміальних та середньоцінових сегментах завдяки суворим європейським стандартам, зокрема органічної якості для гіпоалергенного першого прикорму (Bio-Organic – 100% органічне дитяче харчування), високому ступеню гомогенізації і відсутності загусників. Вітчизняні овочеві пюре для дитячого харчування пропонуються для українських батьків як товар доступний за ціною та зручний для споживання під час прогулянок чи в дорозі, створений з урахуванням потреб найменших споживачів. Відомі бренди «Чудо-Чадо», «Малятко», Elfik Magic успішно утримують мас-маркет та економ-сегменти за рахунок доступної ціни, використання локальної сировини та зручних форматів упаковки.

Література

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/2801-12#n443 (дата звернення 22.09.2026р.)

2. Звіт про дослідження ринку дитячих пюре. *Market Intelo*. URL: https://marketintelo.com/report/baby-purees-market#

3. Статистика та реєстри. *Державна митна служба України.* URL: https://customs.gov.ua/statistika-ta-reiestri (дата звернення: 25.09.2026р.)

4. Закон України «Про Митний тариф України» від 19.10.2022 № 2697-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697%D0%B0-20#n434 (дата звернення: 25.09.2026р.)

5. Дитяче харчування GERBER. *Nestlé FamilyNes*. URL: https://www.nestlebaby.com.ua/brend/gerber (дата звернення: 26.09.2026р.)

6. HiPP. Історія компанії. *HiPP*. URL: https://www.hipp.ua/pro-hipp/kompanija/istorija-kompaniji (дата звернення: 26.09.2026р.)

7. Nutricia. Milupa. *Nutricia*. URL: https://milupa.com.ua/

8. Одеський консервний завод : сайт компанії. URL: https://okz.od.ua/ (дата звернення: 26.09.2026р.)

9. Вітмарк-Україна. *Latifundist.com. Головний сайт про агробізнес.* URL: https://latifundist.com/kompanii/1564-vitmark-ukraina (дата звернення: 26.09.2026р.)

10. Еконія : сайт компанії. URL: https://www.econia.com.ua/ (дата звернення: 26.09.2026р.)

11. Овочеві пюре. *Elfikmagic.*
URL: https://www.elfikmagic.com.ua/ovochevi-pyure-doy-pak/ (дата звернення: 26.09.2026р.)

12. Фреш Маркет : сайт компанії. URL: https://tdfm.com.ua/pro-companiy/ (дата звернення: 26.09.2026р.)

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ БЕЗАЛКОГОЛЬНИХ ВИН

Мартиросян І.А., к.т.н., доцент
Луцькова В.А., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний етап розвитку світового та вітчизняного ринків характеризується трансформацією поведінкових пріоритетів населення, що зумовлено інтенсифікацією та популяризацією концепції здорового способу життя (healthy lifestyle). Зміна ціннісних орієнтирів споживачів стимулює стрімке формування попиту на якісні безалкогольні та слабоалкогольні альтернативи традиційній продукції. Особливий науковий та практичний інтерес викликає динаміка сегмента деалкоголізованих вин, який демонструє високі темпи зростання. Очікується, що зростання в період до 2033 року буде зумовлене:

- підвищеним інтересом до велнес-культури та здорового способу життя;
- популяризацією безалкогольних напоїв серед молоді (покоління Z та міленіалів);
- розширенням лінійок продукції від визнаних виноробів та нових інноваційних гравців [1].

Безалкогольним вважається напій, якщо містить менше ніж 0,5% алкоголю на об’єм. Безалкогольне вино виробляється з винограду за допомогою традиційних методів, але на останньому етапі алкоголь видаляється, залишаючи за собою лише смак і аромат оригінального продукту. За даними Forbes.ua, в 2025 році частина населення свідомо зменшила чи взагалі відмовилась від алкоголю, зокрема близько 21,5% українців стали рідше вживати алкоголь, а 6,8% взагалі відмовилися. На рівень споживання алкоголю в Україні суттєво впливає війна. Також експерти пояснюють це зростанням уваги до здоров’я та стилю життя, який часто називають рухом sober curious - тобто свідомого обмеження споживання алкоголю з причин здоров’я чи самопочуття. Такий тренд спостерігається і в інших країнах, де безалкогольні напої стають частішим вибором на вечірках, у ресторанах та щоденному вживанні [3]. Категорія безалкогольних вин в Україні перестає бути нішевою та набирає популярності серед покупців. У великих торгових мережах розширюють асортименти і навіть виділяють окремі полиці під low-і no-alcohol продукцію. Найбільші рітейлери - групи Fozzy Group, до якої входять "Фора", "Сільпо" та "MAUDAU", а також Auchan, фіксують підвищення попиту на ці напої [3]. За даними маркетплейсу MAUDAU, у 2025 році замовлення безалкогольного вина зросли на 45%, пива – на 39%, а міцних напоїв без алкоголю – у шість разів. У "Сільпо" продажі безалкогольного вина у 2025 році показали найбільший стрибок за останні роки (на понад 55% порівняно з 2024-м) у Goodwine – на 43%. Тренд підтверджують також "Metro Україна", Okwine та Winetime. Цікаво, що найбільше споживання таких вин демонструє Київ, а Івано-Франківськ показав зростання у 5,7 раза; Вінниця - на 66%, Львів на 48%. Навіть Харків і Дніпро, попри близькість до

фронту, показали зростання на 15-40%. Безалкогольне вино стало популярним навіть у невеликих туристичних локаціях - таких як Ізмаїл, Сторожниця, Поляниця [4].

Безалкогольні вина вперше з'явилися на полицях у 2021-2022 роках. Це були точкові товари, орієнтовані на дуже вузьку аудиторію людей, які усвідомлено відмовлялися від алкоголю з міркувань здоров'я, життя, тренувального чи професійного режиму. У ці роки попит був стабільним, але невеликим. Другий етап – це 2023-2025 роки, коли світовий тренд на тверезість (sober-curious) чітко дійшов до України.

Безалкогольне вино часто дорожче за звичайне. Ціни в Україні варіюються від 160 до 730 грн за пляшку 0,75 л, залежно від бренду та типу (ігристе, тихе, сухе або солодке). В активному продажу "MAUDAU" представлено 40 позицій безалкогольного вина, найпопулярніші позиції з них:

- іспанське безалкогольне ігристе Castell d'Or Cava червоний Reh Kendermann Ebony Vale і білий Free Feather Alcoholfree Chardonnay;
- безалкогольні позиції з Франції, Італії, Австрії, Бельгії, Молдови, Нової Зеландії та України[1].

Популярними є європейські бренди (Німеччина, Іспанія), такі як Torres, Freixenet, Henkell, Black Tower, ціна яких переважно становить 250–500 грн.

Орієнтовні ціни на безалкогольне вино (0,75 л):

- бюджетні варіанти: Le Petit Beret (~160 грн), Fiorelli (~236 грн), Henkell (~239 грн);
- середній сегмент: Freixenet Alcohol Free (~270 грн), Peter Mertes Just 0 (~285 грн), Ebony Vale (~350-380 грн);
- преміум варіанти: Torres Natureo (біле/рожеве, ~490-540 грн), Kolonne Null (~730 грн).

Популярні види: Ігристе (Sparkling): Mionetto Alcohol Free (~400 грн), Nozeco. Тихе: Torres Natureo, Black Tower Zero [1].

Отже, вищезазначене свідчить, що ринок безалкогольного вина перебуває на етапі активного формування та показує значний потенціал подальшого розвитку. Перспективність цього сегмента визначається поєднанням глобальних споживчих трендів, зміною ставлення населення до алкоголю, розширенням пропозиції з боку виробників і ритейлерів та розвитком інноваційних технологій. Сукупність споживчих, технологічних і ринкових чинників створює перспективні умови для подальшого розвитку даного сегмента в Україні та посилення його конкурентних позицій на ринку напоїв.

Література

1. Огляд ринку безалкогольних вин: обсяг, сегментація та прогноз (2026–2033 рр.) URL: https://www.non-alcoholic-wines.in.ua/front-page-news/non-alcoholic-wine-market.html (дата звернення 29.09.26р.)
2. Веб-сайт асоціації ритейлерів України URL: https://rau.ua/news/u-maudau-provely-rozsliduvannia-rynku-bezalkogolnykh-napoyiv-i-vyiavyly-nespodivani-detali/ (дата звернення 29.09.26р.)

3. Безалкогольні вина – тренд в Україні? Що кажуть у популярних маркетах URL: https://news.telegraf.com.ua/ukr/ukraina/5940159-bezalkogolni-vina-trend-v-ukraini-shcho-kazhut-u-populyarnikh-marketakh (дата звернення 29.09.26р.)
4. Офіційний веб-сайт Informator.ua URL: https://informator.ua/uk/supermarketi-v-shoci-v-ukrajini-zrostaye-popit-na-bezalkogolne-vino (дата звернення 29.09.26р.)

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ СКОРОЧЕННЯ ВІДХОДІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Кривоногова І.Г., к.е.н.
Мужайло В.Д. к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Згідно Цілям сталого розвитку, деталізованих розпорядженням КМУ від 29.11.2024 № 1190-р [1], для досягення Цілі 12 Відповідальне споживання та виробництво встановлене Завдання 2 Зменшення втрат продовольства у виробничо-збутових ланцюжках. Виконання даного завдання не лише сприятиме ощадливому споживанню ресурсів на рівні суспільства, подолання голоду у світовому контексті, зменшенню екологічного навантаження, що створюється у процесі виробництва енергії, пакування, транспортних послуг задля забезпечення потреб агропродовольчого сектору, але й є актуальним на рівні кожного окремого підприємства. Дослідження 114 ресторанів у 12 країнах світу показало, що впровадження технологій скорочення відходів призвело до окупності витрат у дворічний термін у 89% випадків, зниження собівартості щонайменше на 2%, а середній коефіцієнт співвідношення вигід і витрат становив 7:1 [2]. У зв'язку з цим набувають актуальності дослідження, присвячені науковому обґрунтуванню ефективності інструментів управління відходами та формуванню рекомендацій щодо їх впровадження в практику українських підприємств.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці українських та зарубіжних вчених [2,3,4,5], законодавчі акти [1], статистичні публікації [6]. У дослідженні використано методи аналізу і синтезу, порівняльний аналіз, метод узагальнення, логіко-структурний підхід.

Результати. У відповідності до даних Foodsight основними причинами виникнення надлишкових відходів є надлишкові закупівлі – псування продукції через закінчення терміну придатності (35%), надлишкове приготування – використання запасів у більшій кількості, ніж денний попит (25%), помилкове формування порцій – залишання їжі на тарілках клієнтами (15%), псування (15%), помилки під час готування (10%). Виходячи з ваги виявлених причин, основними напрямками удосконалення інструментів скорочення витрат є удосконалення технологій прогнозування попиту, тренування персоналу. Розглянемо сучасні технології, що використовуються для цих цілей. Існує декілька підходів, що зазвичай використовуються для прогнозування попиту, кожен з яких має свої переваги та недоліки, а тому може бути рекомендований для застосування у певних умовах.

Таблиця 1 – Порівняння підходів до прогнозування попиту, що використовуються в ресторанній індустрії*

Підхід	**Переваги**	**Недоліки**	**Сфера застосування**
Метод ковзної середньої	Простота, низька вартість	Не дозволяє передбачити зміни попиту, що не є сезонно повторюваними	Короткострокові прогнози за умов стабільного попиту
Експоненційне згладжування	Швидко оновлюється	Є обмеження щодо врахування зовнішніх факторів	Наявність тренду у попиті
ARIMA/SARIMA	Врахування тренду, сезонності, достатньо малого обсягу даних, достатньо надійна у прогнозуванні стабільних процесів	Не враховує вплив нових зовнішніх факторів, нелінійні залежності	Стабільний попит, наявність сезонності
Регресійні моделі	Дозволяє враховувати залежність від обраних факторів впливу	Не завжди виявляє складні взаємозв’язки	Наявність відомих факторів впливу на попит
Random Forest/ XGBoost / CatBoost (машинне навчання на основі дерев рішень)	Дозволяє шукати залежності між багатьма факторами	Потребує якісних даних, гірше працює з трендами, підстава для прогнозування незрозуміла аналітику	Нестабільний попит, на який можуть впливати багато факторів
LSTM/RNN (рекурентні нейронні мережі)	Враховує довгострокові залежності, вплив великої кількості факторів, тренд	Потребує великого обсягу даних, неможливо простежити підстави для прогнозу, великі витрати	Необхідність обробки великого обсягу даних за нестабільного попиту
Експертне коригування	Врахування новітніх факторів, локальної специфіки	Суб’єктивність	Нові, нестандартні події
Гібрідні моделі	Поєднує сильні сторони різних методів	Більша складність	Сезонний нестабільний попит

**Розроблено автором на основі [7-9]*

З точки зору запровадження ефективної організації праці раціональним представляється:

– навчання працівників використанню інструментів прогнозування попиту;

– регулярна інвентаризація запасів;

– моніторинг умов зберігання продукції;

– стандартизація технології приготування продукції з комплексним використанням сировини;

– гнучкий підход до формування порцій, можливість обрання розміру порції гостями;

– планування нових страв на основі невикористаних у строк частин запасів;

– використання додатків з food-sharing, співпраця з фермерськими господарствами.

Висновки. Скорочення продовольчих відходів на підприємствах ресторанного бізнесу доцільно розглядати не лише як напрям реалізації принципів сталого розвитку, а й як інструмент підвищення ефективності та прибутковості діяльності. Встановлено, що одним із ключових напрямів зниження втрат є вдосконалення прогнозування попиту. Вибір відповідного методу має здійснюватися з урахуванням стабільності попиту, наявності сезонності, обсягу доступних даних та кількості факторів, що впливають на споживання. Для нестабільного попиту доцільним є поєднання методів машинного навчання, статистичного прогнозування та експертного коригування. Підвищення економічної результативності заходів зі скорочення відходів потребує комплексного підходу. Зменшення втрат сировини сприяє скороченню собівартості й операційних витрат, а раціональне використання ресурсів підвищує ефективність виробництва та створює передумови для зростання прибутковості підприємств ресторанного бізнесу.

Література

1. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: Розпорядження КМУ від 29.11.2024 № 1190-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/deiaki-pytannia-zabezpechennia-dosiahnennia-tsilei-staloho-rozvytku-v-ukraini-i291124-1190

2. The business case for reducing food loss and waste: restaurants. Champions 12.3 report. February 2019. URL: https://www.champions123.org/publication/business-case-reducing-food-loss-and-waste-restaurants

3. Кушнірук Г.В., Пандяк І.Г., Худоба В.В. Інтеграція концепції zero waste у ресторанний бізнес: управлінський аспект. Економічний простір. 2026. № 210. С.115-121.

4. Рябенька М.О., Мазуркевич І.О., Постова В.В. Розробка стратегій запобігання, зменшення та перерозподілу відходів у закладах ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 66. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4624

5. Харенко Д.О., Дишкантюк О.В., Марковська А.В., Коваленко Л.М. Проектування та оптимізація процесів управління харчовими відходами ресторанів. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2024. № 1. С. 16 -20.

6. Restaurant Food Waste Statistics: 2025 Industry Report. Foodsight. URL: https://foodsight.com/blog/restaurant-food-waste-statistics-2025/

7. Букатов А.Г. Моделювання та алгоритми: оптимізація діяльності готельно-ресторанного бізнесу за допомогою інформаційних технологій. Development Service Industry Management. 2025. №1. С. 35-45.

8. Овчиннікова В.О., Скоробагач А.В. Підвищення точності прогнозування попиту в ресторанному бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 87. С. 88-95.

9. Даниленко О., Приходько К., Осієвський В. Цифровізація маркетингових стратегій у ресторанному бізнесі: від онлайн-бронювання до персоналізованих пропозицій. Інноваційні харчові та ресторанні технології. 2025. № 2. С. 212-229.

УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНОЮ СТРАТЕГІЄЮ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Орлов Г.М., асистент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Післявоєнне відновлення України формуватиме принципово нові умови функціонування промислових підприємств. Особливе місце у цьому процесі належить машинобудуванню, оскільки відновлення транспортної, енергетичної, виробничої та комунальної інфраструктури потребує значних обсягів машин, обладнання, комплектуючих та інженерно-технічних рішень. Одночасно перед машинобудівництвомпостає завдання відновлення втрачених виробничих можливостей іформування конкурентних позицій на зовнішніх ринках.

Масштаб майбутнього відновлення обумовлює необхідність зміни підходів до стратегічного управління промисловими підприємствами. За оцінками міжнародних партнерів України, потреби у відновленні та реконструкції вимірюються сотнями мільярдів доларів США, а торгівля та промисловість належать до секторів зі значними інвестиційними потребами [1].

Водночас післявоєнне відновлення доцільно розглядати не лише як необхідність відтворення зруйнованих виробничих потужностей, але й як можливість технологічної трансформації машинобудування та його більш глибокої інтеграції до європейських виробничих і торговельних ланцюгів [2–4].

У зв'язку з цим пропонується розглядати адаптивну експортну стратегію машинобудівного підприємства як систему управлінських рішень, що забезпечує здатність підприємства змінювати виробничі, ринкові, логістичні та інвестиційні пріоритети відповідно до динаміки зовнішнього середовища, зберігати орієнтацію на довгострокове зростання експорту продукції з високою доданою вартістю.

На відміну від традиційної експортної стратегії, яка переважно визначає цільові ринки, асортимент продукції та способи виходу на них, адаптивна стратегія передбачає постійне коригування управлінських рішень залежно від рівня відновлення виробничого потенціалу підприємства, доступності ресурсів, логістичних можливостей, вимог зовнішніх ринків та інтенсивності ризиків.

Запропоновано формувати адаптивну експортну стратегію машинобудівного підприємства за трьома взаємопов'язаними етапами:

І етап – ВІДНОВЛЕННЯ.

Основним завданням є забезпечення базової виробничої стійкості підприємства [5]. Управлінські рішення на цьому етапі повинні спрямовуватися на оцінювання стану виробничих потужностей, відновлення технологічного обладнання, формування альтернативних ланцюгів постачання, забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами та визначення фактичного експортного потенціалу. Результатом першого етапу має бути відповідь на питання: «Що підприємство реально здатне виробляти та експортувати?»

ІІ етап – АДАПТАЦІЯ.

Передбачає перехід від простого відновлення виробництва до його технологічної та ринкової трансформації. До основних напрямів належать модернізація обладнання, цифровізація виробничих процесів, приведення продукції у відповідність до технічних вимог і стандартів ЄС, сертифікація, вибір перспективних зовнішніх ринків та пошук міжнародних партнерів. Ключове питання: «Що необхідно змінити у продукції та виробництві, щоб підприємство стало конкурентоспроможним на зовнішньому ринку?»

ІІІ етап – ЕКСПОРТНЕ ЗРОСТАННЯ.

Передбачає масштабування зовнішньоекономічної діяльності підприємства, диверсифікацію ринків збуту, розширення асортименту експортної продукції, участь у міжнародній виробничій кооперації та включення підприємства до європейських ланцюгів створення доданої вартості. Ключове управлінське питання: «Як забезпечити довгострокове зростання експорту та закріпити конкурентні позиції підприємства?»

ВІДНОВЛЕННЯ → АДАПТАЦІЯ → ЕКСПОРТНЕ ЗРОСТАННЯ

Перехід між етапами не є незворотним. Зміна безпекових умов, логістичних маршрутів, вартості ресурсів, торговельних обмежень або вимог зовнішнього ринку може вимагати повернення до попереднього етапу та коригування прийнятих управлінських рішень. Саме така властивість забезпечує адаптивність запропонованої моделі (табл. 1).

Таблиця 1. Етапи формування адаптивної експортної стратегії*

Етап	Головна мета	Основні управлінські рішення	Ключові показники
Відновлення	Виробнича стійкість	Потужності, кадри, ресурси, альтернативна логістика	Завантаження потужностей, продуктивність
Адаптація	Конкурентоспроможність	Модернізація, цифровізація, стандарти ЄС, сертифікація	Технологічність, відповідність вимогам ринку
Експортне зростання	Закріплення на зовнішніх ринках	Диверсифікація, кооперація, масштабування експорту	Частка експорту, кількість ринків, додана вартість

**Джерело: складено автором за [6]*

Для оцінювання результативності адаптивної експортної стратегії доцільно використовувати систему показників, що характеризують виробничу, ринкову та стратегічну складові. До них можуть належати рівень завантаження виробничих потужностей, продуктивність, частка експорту в реалізації, кількість зовнішніх ринків, темп приросту експортних продажів, астка продукції з високою доданою вартістю, рівень відповідності стандартам ЄС та участь підприємства у міжнародних виробничих ланцюгах.

В результаті дослідження удосконалено підхід до формування експортної стратегії машинобудівного підприємства шляхом її представлення як адаптивної три етапної системи «відновлення – адаптація – експортне зростання», що

передбачає коригування управлінських рішень відповідно до зміни виробничих, ринкових, логістичних та безпекових умов.

Отже, післявоєнне відновлення створює передумови для переходу українських машинобудівних підприємств від моделі «відновити те, що було» до моделі «модернізувати – інтегрувати – експортувати». Запропонована адаптивна модель дозволяє повязати відновлення виробничого потенціалу підприємства з його технологічною модернізацією та формуванням довгострокових конкурентних переваг на зовнішніх ринках.

Література

1. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA). Washington, DC: World Bank, 2025.

2. Кабінет Міністрів України.План України для реалізації програми Ukraine Facility, 2024–2027.

3. Міністерство економіки України.Експортна стратегія для сектору машинобудування.Київ, 2019.

4. Durmuşoğlu S. S. et al. The effect of government-designed export promotion service use on small and medium-sized enterprise goal achievement.Industrial Marketing Management. 2012. Vol. 41, No. 4. P. 680–691.

5. Abu Bakar L. J., Ahmad H. Aligning Manufacturing Strategy to Export Performance of Manufacturing Small and Medium Enterprises. Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2014. Vol. 130. P. 85–95.

6. Міністерство економіки України. Експортна стратегія України до 2030 року. Київ, 2026.

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПІДКОМПЛЕКСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Іванченкова Л.В., д.е.н., професор
Ткачук О.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання антикризового управління ризиками підприємств зернопродуктового підкомплексу, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають одночасний вплив виробничих, цінових, складських, логістичних та експортних ризиків на результати діяльності. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до антикризового управління ризиками підприємств зернопродуктового підкомплексу та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ідентифікація ризиків, оцінювання ймовірності та наслідків, ранжування, превентивні заходи і контроль залишкового ризику. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: ризики виробництва, ризики зберігання, цінові ризики та логістично-збутові ризики. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися частота ризикових подій, очікувані втрати, запас ліквідності, час відновлення процесів та частка критичних ризиків із планами реагування. Це

дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що антикризового управління ризиками підприємств зернопродуктового підкомплексу доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли одночасний вплив виробничих, цінових, складських, логістичних та експортних ризиків на результати діяльності. Відповідно, об’єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв’язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що ризики виробництва, ризики зберігання, цінові ризики та логістично-збутові ризики мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: формування кризових сценаріїв, розподіл запасів між альтернативними місцями зберігання, диверсифікація каналів реалізації та встановлення системи ранніх індикаторів для цінових і логістичних відхилень. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє знижувати ймовірність критичних втрат, зберігати можливість реалізації продукції за різних сценаріїв і швидше відновлювати нормальний режим господарської діяльності після збоїв.

Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають частота ризикових подій, очікувані втрати, запас ліквідності, час відновлення процесів та частка критичних ризиків із планами реагування. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є формальне ведення реєстру ризиків без зв’язку з управлінськими рішеннями та відсутність власників ризику. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для зниження вразливості підприємства, швидше реагування на збурення та стабільніше виконання виробничих планів, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері антикризового управління ризиками підприємств зернопродуктового підкомплексу потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — формування кризових сценаріїв, розподіл запасів між альтернативними місцями зберігання, диверсифікація каналів реалізації та встановлення системи ранніх індикаторів для цінових і логістичних відхилень — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі

показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Шедловський О. Сучасний стан та актуальні проблеми зернопродуктового підкомплексу України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-53.

2. Кириченко Н., Алєщенко Л. Теоретичні основи та класифікація ризиків з врахуванням особливостей функціонування підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-55.

3. Карпінський Р. Ідентифікація ризиків господарської діяльності аграрних підприємств: можливості та загрози у процесі управління. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-189.

4. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Боярчук Д.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю переробних підприємств харчової промисловості, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають зношення частини виробничих потужностей, висока ресурсоємність, посилення вимог до якості та необхідність гнучко реагувати на зміни споживчого попиту. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю переробних підприємств харчової промисловості та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ринкова аналітика, продуктова політика, цифрові канали продажу, управління якістю та інноваційна модернізація. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: технологічна модернізація, управління якістю, цифровізація процесів та ресурсоефективність. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися частка ринку, маржинальність продуктового портфеля, частка онлайн-продажів, швидкість оновлення асортименту, рівень повторних

покупок. Це дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю переробних підприємств харчової промисловості доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли зношення частини виробничих потужностей, висока ресурсоємність, посилення вимог до якості та необхідність гнучко реагувати на зміни споживчого попиту. Відповідно, об’єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв’язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що технологічна модернізація, управління якістю, цифровізація процесів та ресурсоефективність мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: пріоритезація модернізаційних проєктів, автоматизація контролю ключових параметрів виробництва, зниження енерго- і матеріаломісткості та поєднання виробничих інновацій з аналізом ринкового попиту. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати продуктивність, стабільність якості та здатність підприємства конкурувати не лише ціною, а й

технологічністю, надійністю та швидкістю оновлення продукції. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають частка ринку, маржинальність продуктового портфеля, частка онлайн-продажів, швидкість оновлення асортименту, рівень повторних покупок. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є технологічні інвестиції без ринкового обґрунтування, надмірна цінова конкуренція та слабке узгодження інновацій із потребами споживачів. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для зміцнення ринкових позицій, підвищення цінності продукції та стійкішу конкурентоспроможність, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інноваційних підходів до управління конкурентоспроможністю переробних підприємств харчової промисловості потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — пріоритезація модернізаційних проєктів, автоматизація контролю ключових параметрів виробництва, зниження енерго- і матеріаломісткості та поєднання виробничих інновацій з аналізом ринкового попиту — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов'язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово,

починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Житник О., Кулакова С., Міняйленко І. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18.

2. Костюк М. Модель інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-146.

3. Хаєцька О. Інноваційні механізми забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-76.

4. Стахурська С. Специфіка спрямування інноваційно-інвестиційних проєктів на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-43.

ПІДПРИЄМНИЦЬКІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНУ

Богданов О.О., PhD, старший викладач
Савін А.Ю., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання підприємницьких засад розвитку системи продовольчого забезпечення регіону, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають ризики перебоїв постачання, нерівномірність доступу малих виробників до ринку та необхідність підтримувати фізичну й економічну доступність продовольства. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до підприємницьких засад розвитку системи продовольчого забезпечення регіону та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати стійкість виробництва і постачання, доступність продовольства, резервні канали забезпечення та координація регіональних учасників. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: локальне підприємництво, короткі ланцюги постачання, кооперація виробників та інфраструктура зберігання та збуту. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися рівень самозабезпечення, стабільність запасів, частка локальних постачальників, час відновлення порушених поставок.

Це дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що підприємницьких засад розвитку системи продовольчого забезпечення регіону доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли ризики перебоїв постачання, нерівномірність доступу малих виробників до ринку та необхідність підтримувати фізичну й економічну доступність продовольства. Відповідно, об’єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв’язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що локальне підприємництво, короткі ланцюги постачання, кооперація виробників та інфраструктура зберігання та збуту мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: підтримка локальних переробних і збутових ініціатив, розвиток коротких каналів постачання, об’єднання малих виробників для спільної логістики та диверсифікація джерел постачання критичних груп продовольства. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати стійкість регіональної продовольчої системи, створювати додаткові можливості для малого бізнесу та зменшувати залежність споживачів від окремих каналів

постачання. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають рівень самозабезпечення, стабільність запасів, частка локальних постачальників, час відновлення порушених поставок. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є концентрація постачальників, логістичні розриви, дефіцит критичної інфраструктури та відсутність резервних сценаріїв. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення стійкості системи продовольчого забезпечення та зменшення залежності від окремих каналів постачання, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері підприємницьких засад розвитку системи продовольчого забезпечення регіону потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — підтримка локальних переробних і збутових ініціатив, розвиток коротких каналів постачання, об’єднання малих виробників для спільної логістики та диверсифікація джерел постачання критичних груп продовольства — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з

найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Самофатова В. Стратегічне управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-138.

2. Томашук І., Борболюк Є. Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 58. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26.

3. Шинкарук Л., Дєліні М., Геращенко М. Державна інвестиційна підтримка підприємств агропромислового сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-89.

4. Хріщева О. Сільськогосподарська кооперація як основа забезпечення продовольчої та екологічної безпеки на теренах України: правові аспекти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 81. Ч. 2. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.81.2.6.

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АПК УКРАЇНИ

Зощук А.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інвестиційно-інноваційних пріоритетів розвитку підприємств АПК України, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають потреба у відновленні виробничого потенціалу, технологічному оновленні, підвищенні ресурсоефективності та адаптації до європейських вимог. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інвестиційно-інноваційних пріоритетів розвитку підприємств АПК України та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати інвестиційна привабливість, джерела фінансування, інноваційні проєкти, технологічне оновлення та оцінювання ризику. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: технологічна модернізація, цифровізація, поглиблення переробки та інвестиційне забезпечення. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися обсяг залучених інвестицій, рентабельність інвестицій, частка оновлених активів, період окупності та приріст продуктивності. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інвестиційно-інноваційних пріоритетів розвитку підприємств АПК України доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли потреба у відновленні виробничого потенціалу, технологічному оновленні, підвищенні ресурсоефективності та адаптації до європейських вимог. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що технологічна модернізація, цифровізація, поглиблення переробки та інвестиційне забезпечення мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: концентрація інвестицій на технологіях із вимірюваним ефектом продуктивності, розвиток цифрового управління ресурсами, підтримка проєктів глибшої переробки та поєднання інноваційних програм із механізмами державної та партнерської підтримки. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє збільшувати додану вартість, підвищувати стійкість агропромислових підприємств і створювати передумови для довгострокової конкурентоспроможності. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену

кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають обсяг залучених інвестицій, рентабельність інвестицій, частка оновлених активів, період окупності та приріст продуктивності. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є розпорошення інвестицій між несумісними проєктами, недооцінювання воєнних і логістичних ризиків та недостатня підготовка інвестиційних рішень. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для оновлення виробничої бази, підвищення продуктивності й формування передумов довгострокового розвитку, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інвестиційно-інноваційних пріоритетів розвитку підприємств АПК України потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — концентрація інвестицій на технологіях із вимірюваним ефектом продуктивності, розвиток цифрового управління ресурсами, підтримка проєктів глибшої переробки та поєднання інноваційних програм із механізмами державної та партнерської підтримки — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов'язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами

залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Чіков І., Ярощук Р. Інноваційна діяльність як системоформуючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-78.

2. Ломовських Л., Єфремова Н., Мухін В. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-88.

3. Балдинюк В., Балдинюк В. Управління конкурентоспроможністю агропромислового комплексу в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-13.

4. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87.

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доцент
Герасимчук О.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інноваційних напрямів використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають обмеженість матеріально-технічних і фінансових ресурсів, нерівномірне завантаження активів та потреба у підвищенні ресурсоефективності. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інноваційних напрямів використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати земельні, матеріально-технічні, фінансові й людські ресурси, інноваційна диверсифікація та цифрове планування. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: земельні ресурси, матеріально-технічна база, трудовий потенціал та інформаційні та фінансові ресурси. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися продуктивність ресурсів, фондовіддача, енергоємність, урожайність, рентабельність і частка інноваційних напрямів у

доході. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інноваційних напрямів використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли обмеженість матеріально-технічних і фінансових ресурсів, нерівномірне завантаження активів та потреба у підвищенні ресурсоефективності. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що земельні ресурси, матеріально-технічна база, трудовий потенціал та інформаційні та фінансові ресурси мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: цифровий аудит використання ресурсів, моніторинг продуктивності активів, точніше планування матеріальних потреб та інвестиції у технології, що скорочують втрати та непродуктивні витрати. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє виявляти внутрішні резерви, підвищувати віддачу від наявних активів і обґрунтовано визначати ті напрями модернізації, де інвестиції дають найбільший виробничий ефект. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто

залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають продуктивність ресурсів, фондовіддача, енергоємність, урожайність, рентабельність і частка інноваційних напрямів у доході. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є дисбаланс структури ресурсів, фізичний знос активів, дефіцит компетентностей та інвестиційна обмеженість. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення ресурсної віддачі, диверсифікацію діяльності та зміцнення адаптивності аграрних підприємств, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інноваційних напрямів використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — цифровий аудит використання ресурсів, моніторинг продуктивності активів, точніше планування матеріальних потреб та інвестиції у технології, що скорочують втрати та непродуктивні витрати — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за

фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Суліма Н., Гуцул Т., Боровик Н. Формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інноваційного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-47.

2. Саламін О., Поперечний С. Актуальні проблеми формування та ефективного використання ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах турбулентного ринкового середовища. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-107.

3. Волкова Н., Петренко М. Формування системи показників стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах цифрових трансформацій. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 87. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-87-29.

4. Шевченко А., Петренко О., Нікіфорчук М. Ресурсний потенціал аграрних підприємств як основа інноваційної диверсифікації діяльності. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Вип. 8. С. 297–311. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-8-297-311.

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Шалений В.А., к.е.н., доцент
Беник М.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інвестиційних механізмів розвитку та конкурентоспроможності підприємств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають дефіцит довгострокового капіталу, підвищена невизначеність та необхідність одночасно фінансувати відновлення і модернізацію. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інвестиційних механізмів розвитку та конкурентоспроможності підприємств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати інвестиційна діагностика, формування портфеля проєктів, диверсифікація фінансування, управління ризиками та контроль ефекту. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: структура джерел фінансування, відбір інвестиційних проєктів, управління інвестиційним ризиком та оцінювання конкурентного ефекту. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися NPV та строк окупності проєктів, частка власного й залученого капіталу, приріст продуктивності, рентабельність активів та запас фінансової стійкості. Це дає

змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інвестиційних механізмів розвитку та конкурентоспроможності підприємств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли дефіцит довгострокового капіталу, підвищена невизначеність та необхідність одночасно фінансувати відновлення і модернізацію. Відповідно, об’єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв’язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що структура джерел фінансування, відбір інвестиційних проєктів, управління інвестиційним ризиком та оцінювання конкурентного ефекту мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: формування збалансованого портфеля проєктів, поєднання власних, кредитних, грантових і партнерських ресурсів, поетапне фінансування за досягненням контрольних показників та врахування впливу інвестицій на продуктивність, якість і ринкову позицію. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє спрямовувати обмежені ресурси на проєкти з найбільшим стратегічним ефектом, знижувати ризик

перевантаження боргом і створювати основу для стійкого зростання. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають NPV та строк окупності проєктів, частка власного й залученого капіталу, приріст продуктивності, рентабельність активів та запас фінансової стійкості. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є вибір проєктів без зв'язку зі стратегією, надмірне боргове навантаження та недооцінювання ризиків реалізації. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для технологічне оновлення, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової вартості підприємства, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інвестиційних механізмів розвитку та конкурентоспроможності підприємств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — формування збалансованого портфеля проєктів, поєднання власних, кредитних, грантових і партнерських ресурсів, поетапне фінансування за досягненням контрольних показників та врахування впливу інвестицій на продуктивність, якість і ринкову позицію — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов'язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово,

починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Романів А., Ситник Й. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємництві. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66.

2. Рачинський О. Методи активізації інноваційно-інвестиційних процесів в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-197.

3. Безугла Л., Бессонова А. Інноваційні механізми формування конкурентних переваг підприємств у процесі економічної трансформації. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-53.

4. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87.

КЛАСТЕРНІ МОДЕЛІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Шалений В.А., к.е.н., доцент
Гладкий І.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання кластерних моделей інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають дефіцит ресурсів для самостійної інноваційної діяльності та необхідність швидшого обміну знаннями між бізнесом, наукою, освітою й владою. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до кластерних моделей інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати мережева взаємодія учасників, спільна інфраструктура, трансфер знань, кооперація у виконанні інноваційних проєктів. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: мережева взаємодія, спільна інфраструктура, трансфер знань та кооперація у реалізації інноваційних проєктів. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися кількість спільних проєктів, частка спільно використаних ресурсів, швидкість комерціалізації розробок, приріст доданої

вартості учасників. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що кластерних моделей інноваційного розвитку суб'єктів підприємництва доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли дефіцит ресурсів для самостійної інноваційної діяльності та необхідність швидшого обміну знаннями між бізнесом, наукою, освітою й владою. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що мережева взаємодія, спільна інфраструктура, трансфер знань та кооперація у реалізації інноваційних проєктів мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: створення кластерного координаційного центру, спільне використання лабораторної та цифрової інфраструктури, формування портфеля міжорганізаційних проєктів та запровадження показників результативності кластерної взаємодії. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє зменшувати вартість доступу до компетентностей і технологій, прискорювати комерціалізацію інновацій та формувати середовище довгострокової співпраці підприємств. Важливо, щоб

система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають кількість спільних проєктів, частка спільно використаних ресурсів, швидкість комерціалізації розробок, приріст доданої вартості учасників. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є формальне створення кластеру без реальної кооперації, нечіткий розподіл відповідальності та нерівномірність вигод між учасниками. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для зниження вартості доступу до компетентностей, прискорення інновацій та формування стійких партнерських зв’язків, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері кластерних моделей інноваційного розвитку суб’єктів підприємництва потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — створення кластерного координаційного центру, спільне використання лабораторної та цифрової інфраструктури, формування портфеля міжорганізаційних проєктів та запровадження показників результативності кластерної взаємодії — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з

найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Сотник В., Голік В. Механізм формування ефективної системи управління конкурентоспроможними стратегіями підприємств у контексті кластерної взаємодії та інноваційної діяльності. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-167.

2. Володченков О. Кластерний підхід до розвитку інноваційного підприємництва в умовах відновлення України після війни. Актуальні проблеми економіки. 2025. Вип. 6(288).

3. Ковбаса О., Мазний В. Сучасні аспекти розвитку інтеграційних процесів в аграрному секторі України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-107.

4. Попичко О. Кластерний підхід в інноваційному розвитку підприємства. Економіка харчової промисловості. 2026. Т. 18, вип. 1. С. 58–64. DOI: https://doi.org/10.15673/fie.v18i1.3447.

ЛОГІСТИЧНІ ЛАНЦЮГИ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Загора Р.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання ролі логістичних ланцюгів у забезпеченні сталого розвитку підприємницької діяльності, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають порушення маршрутів, зростання транспортних витрат, ризики постачання та потреба у скороченні ресурсних втрат. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до ролі логістичних ланцюгів у забезпеченні сталого розвитку підприємницької діяльності та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати стійкість маршрутів, резервування постачальників, екологічність логістичних операцій, цифрова простежуваність та координація учасників. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: стійкість постачання, видимість логістичних операцій, диверсифікація маршрутів та економічна й екологічна ефективність. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися своєчасність поставок, логістичні витрати, кількість альтернативних маршрутів, втрати продукції та час відновлення ланцюга. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що ролі логістичних ланцюгів у забезпеченні сталого розвитку підприємницької діяльності доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли порушення маршрутів, зростання транспортних витрат, ризики постачання та потреба у скороченні ресурсних втрат. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що стійкість постачання, видимість логістичних операцій, диверсифікація маршрутів та економічна й екологічна ефективність мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: резервування критичних постачальників і маршрутів, цифровий моніторинг руху вантажів, перегляд рівнів запасів за критичністю ресурсів та оцінювання логістичних рішень за витратами, надійністю та ресурсним впливом. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє зменшувати вразливість до локальних збоїв, підтримувати безперервність операцій та поєднувати економічну ефективність із принципами відповідального використання ресурсів. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного

напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають своєчасність поставок, логістичні витрати, кількість альтернативних маршрутів, втрати продукції та час відновлення ланцюга. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є концентрація логістичних вузлів, відсутність резервних сценаріїв та слабка інформаційна взаємодія. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення надійності постачання, скорочення втрат і кращу адаптацію до зовнішніх збурень, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері ролі логістичних ланцюгів у забезпеченні сталого розвитку підприємницької діяльності потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — резервування критичних постачальників і маршрутів, цифровий моніторинг руху вантажів, перегляд рівнів запасів за критичністю ресурсів та оцінювання логістичних рішень за витратами, надійністю та ресурсним впливом — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За

цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Левіщенко О., Кузьменко С. Стратегія сталого розвитку логістичної компанії: етапи впровадження та ключові виклики. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-113.

2. Щербина В., Небога Е. Оцінка ефективності холодних ланцюгів постачання в умовах сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-30.

3. Павленко О. Стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту української аграрної продукції. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-127.

4. Славкова О., Сухоставець А. Адаптивне управління логістичними ланцюгами аграрної продукції в умовах воєнних ризиків. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2026. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2026-59-6.

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ІТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Козловська В.Ю., викладач І категорії
ВСП «Одеський технічний фаховий коледж ОНТУ», м. Одеса

Цифрова трансформація економіки України супроводжується зміною підходів підприємств до формування та реалізації маркетингової політики. В умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості ресурсів і високої конкуренції особливого значення набувають інформаційні технології, здатні скорочувати час оброблення інформації, підвищувати точність маркетингових рішень та забезпечувати персоналізовану взаємодію зі споживачами. Одним із найбільш вагомих напрямів такої трансформації є використання штучного інтелекту (ШІ) в ІТ-маркетингу.

Актуальність теми підтверджується сучасними даними українського бізнесу. За результатами опитування понад 200 українських компаній, проведеного Міністерством цифрової трансформації України спільно з Top Lead та оприлюдненого у січні 2026 року, 93 % опитаних компаній уже використовують ШІ. Приблизно 64 % компаній застосовують його у маркетингу та продажах, а найчастіше технології ШІ використовуються для аналізу даних і ринку та прогнозування [1].

Метою дослідження є визначення ролі штучного інтелекту в сучасному ІТ-маркетингу та обґрунтування напрямів його використання українськими підприємствами як чинника підвищення ефективності маркетингової діяльності й конкурентоспроможності.

Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали актуальні матеріали українських державних установ, результати опитувань представників українського бізнесу, стратегічні документи Кабінету Міністрів України та сучасні наукові публікації з проблем цифрового маркетингу. У роботі використано методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу та логічної інтерпретації статистичної інформації.

Методологічний підхід передбачає розгляд ІТ-маркетингу як системи взаємопов'язаних технологічних інструментів, до яких належать CRM-системи, вебаналітика, соціальні мережі, Big Data, хмарні сервіси, автоматизація маркетингу та технології штучного інтелекту. Такий підхід дає змогу оцінювати ШІ не як ізольований програмний продукт, а як елемент цифрової інфраструктури маркетингової діяльності підприємства.

Аналіз сучасної практики свідчить, що застосування ШІ в ІТ-маркетингу концентрується навколо кількох взаємопов'язаних напрямів. Першим є маркетингова аналітика та прогнозування. Алгоритмічне опрацювання значних масивів інформації дає змогу швидше виявляти закономірності у поведінці споживачів, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати попит. Для

підприємства це створює передумови для переходу від реактивного до більш прогнозного управління маркетингом.

Другим напрямом є персоналізація маркетингових комунікацій. Поєднання даних CRM, поведінкової аналітики та інструментів ШІ дає змогу сегментувати аудиторію та формувати релевантні пропозиції для окремих груп клієнтів. Відповідно, підприємство отримує можливість ефективніше використовувати рекламний бюджет і підвищувати якість клієнтського досвіду.

Третій напрям — генерація та оптимізація контенту. За результатами дослідження Kyivstar Business Hub, оприлюдненими Європейською Бізнес Асоціацією, у 2024 році серед опитаних українських компаній найпоширенішим напрямом застосування ШІ було створення контенту – 21 %. Генерацію ідей та оптимізацію розробки продуктів використовували 14 % компаній, аналіз даних - 13 % [2]. Отже, генеративні інструменти вже інтегруються в практичну діяльність українського бізнесу, зокрема в маркетингові процеси.

Четвертий напрям – автоматизація комунікацій із клієнтами. Чат-боти, AI-асистенти та інтегровані CRM-рішення можуть використовуватися для оброблення типових запитів, первинного консультування, сегментації звернень та передачі складних випадків працівникам. Це дає змогу підвищувати швидкість обслуговування без пропорційного збільшення навантаження на персонал.

Важливо, що поширення ШІ відбувається на тлі загальної цифровізації українського бізнесу. Результати дослідження Kyivstar Business Hub засвідчили активне використання хмарних рішень та Big Data, причому серед напрямів роботи з даними називаються аналіз ринку, клієнтської бази та прогнозування. Таким чином, розвиток ШІ відбувається в межах ширшої цифрової екосистеми підприємства [2].

Державна політика України також створює інституційне підґрунтя для цифрової трансформації. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р схвалено Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року. Документ передбачає окрему операційну ціль щодо посилення цифрової трансформації МСП [3].

Водночас розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 року № 1351-р схвалено Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. Цей документ визначає стратегічні напрями розвитку цифрових технологій та інноваційної екосистеми України [4]. Отже, цифровізація підприємств, розвиток інновацій та використання нових технологій мають не лише корпоративне, а й загальноекономічне значення.

Однак економічний ефект від використання ШІ не є автоматичним. Однією з проблем є якість даних, оскільки помилки або неповнота інформації можуть призводити до некоректних маркетингових висновків. Іншими ризиками є захист персональних даних, інформаційна безпека, авторські права, алгоритмічна упередженість та достовірність згенерованого контенту.

Міністерство цифрової трансформації України у 2024 році разом із профільними експертами розробило рекомендації щодо відповідального

використання ШІ в рекламі та маркетингу. Зокрема, рекомендовано контролювати дані, які передаються AI-системам, не поширювати персональні дані цільової аудиторії, маркувати контент, створений за допомогою ШІ, та не делегувати штучному інтелекту створення реклами на 100 % [5].

З огляду на це найбільш обґрунтованою є модель взаємодії «людина + технологія». ШІ доцільно застосовувати для аналізу великих масивів даних, генерації варіантів контенту, пошуку закономірностей, прогнозування та автоматизації повторюваних операцій. Натомість стратегічне планування, перевірка достовірності інформації, оцінювання репутаційних ризиків і остаточне ухвалення маркетингових рішень мають залишатися за фахівцем.

Для українських підприємств доцільно оцінювати ефективність ШІ не кількістю впроваджених інструментів, а зміною конкретних показників маркетингової діяльності: вартості залучення клієнта (CAC), коефіцієнта конверсії, рівня утримання клієнтів, середнього доходу від клієнта, рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI), продуктивності працівників та швидкості підготовки маркетингового контенту.

На основі проведеного аналізу запропоновано таку послідовність інтеграції ШІ в IT-маркетинг: аналіз маркетингових даних → визначення проблеми → вибір AI-рішення → тестування → оцінювання результативності → інтеграція з CRM та іншими цифровими системами → постійний контроль результатів. Така модель дозволяє пов'язати технологічні інвестиції з конкретними економічними результатами підприємства.

Штучний інтелект стає одним із ключових чинників трансформації IT-маркетингу українських підприємств. Дані українського бізнесу свідчать про широке поширення ШІ та його активне використання у маркетингу й продажах. Поєднання ШІ з CRM, Big Data, хмарними технологіями та цифровою аналітикою створює передумови для персоналізації комунікацій, оптимізації маркетингових витрат, прискорення прийняття рішень і підвищення конкурентоспроможності.

Перспективним напрямом є перехід від ситуативного використання окремих AI-інструментів до інтегрованих інтелектуальних маркетингових систем. Водночас цифрова трансформація повинна супроводжуватися відповідальним управлінням даними, контролем якості контенту, дотриманням вимог інформаційної безпеки та оцінюванням реального економічного ефекту. Саме системне поєднання технологічних можливостей ШІ та професійної експертизи маркетолога може забезпечити його практичну цінність для розвитку українських підприємств.

Література

1. Міністерство цифрової трансформації України. Як ШІ змінює роботу українського бізнесу: результати опитування. 08.01.2026. https://ai.thedigital.gov.ua/news/How%20AI%20is%20changing%20Ukrainian%20business%3A%20Survey%20findings

2. Європейська Бізнес Асоціація. Як технології вплинули на український бізнес у 2024 році: результати опитування Kyivstar Business Hub. 27.12.2024.

https://eba.com.ua/yak-tehnologiyi-vplynuly-na-ukrayinskyj-biznes-u-2024-rotsi-rezultaty-opytuvannya-kyivstar-business-hub/

3. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: розпорядження від 30.08.2024 № 821-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80

4. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року: розпорядження від 31.12.2024 № 1351-р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80

5. Кабінет Міністрів України. Як використовувати ШІ у рекламі та маркетингу: рекомендації для креативників і бізнесів. 07.08.2024. https://www.kmu.gov.ua/news/yak-vykorystovuvaty-shi-u-reklami-ta-marketynhu-rekomendatsii-dlia-kreatyvnykiv-i-biznesiv

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ РЕГІОНУ

Крупіца І.В., к.е.н., доцент
Іваніцький І.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інвестиційно-інноваційних механізмів розвитку туристичної галузі регіону, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають високі ризики інвестування, нерівномірність туристичної інфраструктури, потреба у цифровізації послуг та відновленні туристичних потоків. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інвестиційно-інноваційних механізмів розвитку туристичної галузі регіону та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати інвестиційна привабливість території, інноваційні туристичні продукти, цифрове просування, інфраструктура та партнерство стейкхолдерів. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: інвестиційні проєкти, цифрові туристичні сервіси, партнерство влади і бізнесу та регіональні туристичні продукти. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися обсяг інвестицій, туристичний потік, тривалість перебування, завантаженість об'єктів, частка цифрових продажів туристичного продукту. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інвестиційно-інноваційних механізмів розвитку туристичної галузі регіону доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли високі ризики інвестування, нерівномірність туристичної інфраструктури, потреба у цифровізації послуг та відновленні туристичних потоків. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що інвестиційні проєкти, цифрові туристичні сервіси, партнерство влади і бізнесу та регіональні туристичні продукти мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: формування регіонального портфеля інвестиційних проєктів, розвиток цифрових платформ туристичної інформації та бронювання, кластеризація туристичного бізнесу та поєднання публічних, приватних і грантових ресурсів. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє зменшувати фрагментарність регіональних ініціатив, підвищувати інвестиційну привабливість туристичних проєктів і створювати комплексний туристичний продукт із більшою доданою вартістю. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для

кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають обсяг інвестицій, туристичний потік, тривалість перебування, завантаженість об’єктів, частка цифрових продажів туристичного продукту. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є фрагментарність проєктів, сезонність, безпекові обмеження та слабка координація між владою і бізнесом. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для диверсифікацію регіональної економіки, збільшення туристичних доходів та підвищення привабливості території, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інвестиційно-інноваційних механізмів розвитку туристичної галузі регіону потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — формування регіонального портфеля інвестиційних проєктів, розвиток цифрових платформ туристичної інформації та бронювання, кластеризація туристичного бізнесу та поєднання публічних, приватних і грантових ресурсів — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За

цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Клок О. Інвестиційна складова економічної безпеки туристичної галузі України. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-39.

2. Сидорук А., Бортников Є., Кириченко Н. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-62.

3. Тищук І., Новосад О. Перспективи та переваги цифрового маркетингу для туристичного бізнесу. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-44.

4. Крупа О. Стратегія розвитку подієвого туризму на регіональному рівні: статистичний аналіз та інноваційні перспективи. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-157.

МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В КАТЕГОРІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Бурдун Я.В., здоб. СВО "Бакалавр"
Микитенко Н.В., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Ера цифровізації обумовлює інтеграцію великого арсеналу інноваційних технологій в різні сфери економіки. Одним з найбільш перспективних векторів цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств є використання алгоритмів штучного інтелекту.

Сфера ритейлу, виступаючи посередницькою ланкою між виробниками і кінцевими споживачами та будучи ретранслятором голосу останнього для виробничої сфери, довела свою пластичність до інновацій, особливо за критичних й екстремальних умов, в яких нині розвивається український бізнес [1].

На сучасних підприємствах торгівлі опрацьовуються великі обсяги інформації, зокрема, дані про продажі, ціни, залишки товарів, споживчий попит і покупки. За всім цим потрібно стежити щодня. Якщо на підприємстві великий асортимент товарів, зробити такий аналіз вручну досить складно. Технології штучного інтелекту дають змогу оперативно опрацьовувати обширну кількість даних і допомагають швидко знайти потрібну інформацію. Наприклад, завдяки штучному інтелекту можна побачити, які товари продаються добре, а які споживачі купують рідше. За даними журналу Harvard Business Review, компанії, які використовують штучний інтелект у продажах, змогли збільшити кількість потенційних клієнтів щонайменше на 50%, скоротити час обробки звернень на 60–70%, а свої витрати – на 40–60% [2].

В ритейлі для інструментів штучного інтелекту здебільшого відводяться ролі автоматизації та оптимізації робочих процесів, підвищення якості взаємодії зі споживачами, покращення доступності й безпечності для споживачів торговельних послуг, а також допомоги споживачам в отриманні нового досвіду покупок [1].

Також штучний інтелект може порівнювати дані, знаходити зміни та робити прогнози. У магазинах це особливо актуально, тому що покупці не завжди купують одні й ті ж самі товари. Наприклад, влітку може зрости попит на морозиво, а взимку — на чай або гарячий шоколад. Крім того, попит може змінюватися через свята, знижки або коливання ціни на товар.

Категорійний менеджер працює з товарними категоріями і категорійними товарами, їх продажами, цінами, запасами, викладкою тощо. Йому потрібно стежити за тим, який товар добре продається, а який потребує активізації попиту. Тому в категорійному менеджменті штучний інтелект також доводить свою життєздатність, адже він може допомогти швидше переглянути необхідні дані та показати потрібну для прийняття рішення інформацію. Наприклад, штучний інтелект може допомогти спрогнозувати попит на товар, орієнтуючись на минулі

продажі та порівнюючи їх. Якщо щоразу перед Новим роком той чи інший товар продається краще, це можна врахувати заздалегідь, замовивши його із запасом напередодні свят. Це допоможе не допустити ситуацію відсутності або дефіциту потрібного товару. Водночас магазину не вигідно замовляти надто багато товару, який потім не буде користуватися попитом.

Штучний інтелект також можна використовувати для роботи з асортиментним портфелем товарної категорії. Він допоможе ідентифікувати, які товари продаються добре, а які є неліквідними. Наприклад, у магазині може бути багато різних видів чаю, при цьому одні торговельні марки активно продаються, а інші майже не користуються попитом. З огляду на дану інформацію, категорійний менеджер може прийняти рішення, чи потрібно залишати дані товари в асортименті чи краще від них відмовитись. Таким чином можна ефективно підібрати асортимент під актуальні споживчі запити.

Крім того, в магазинах можуть досить часто змінюватися ціни, наприклад, через агресивні цінові стратегії конкурента. За великого товарного асортименту постійно перевіряти ціни на товари ручним способом дуже незручно. Але за допомогою сервісів зі штучним інтелектом можливо швидко зробити порівняння цін та відобразити зміни, за результатами чого категорійний менеджер самостійно здатен вирішити, чи потрібно змінювати ціну у своєму магазині та в який спосіб це робити.

Таким чином, штучний інтелект, інтегруючись в систему бізнес-процесів підприємств торгівлі, перетворюється в потужний інструмент допомоги категорійному менеджеру. Він може використовуватися для вивчення історії продажів, прогнозування споживчого попиту, роботи з асортиментом, управління цінами і товарними запасами, аналізу ефективності маркетингових заходів та виявлення закономірностей у поведінці покупців. Така допомога особливо актуальна, коли асортимент магазину налічує значну кількість товарів та в його діяльності циркулює великий обсяг інформаційних даних. При цьому штучний інтелект жодним чином не приймає управлінські рішення замість людини. Він лише допомагає швидше знайти потрібну релевантну інформацію, а вже категорійний менеджер вирішує, як її опрацьовувати та використовувати в своїй діяльності.

Література

1. Mykytenko N., Rzaieva S. Application of Artificial Intelligence in retail. *International scientific-practical journal "Commodities and markets".* 2024. No 2 (50). P. 4–20. https://doi.org/10.31617/2.2024(50)01

2. Захарчук К. Відкриття – 2023: штучний інтелект в охороні праці й не тільки. *Науково-виробничий журнал “Охорона праці»*. URL: https://ohoronapraci.kiev.ua/article/news/vidkritta-2023-stucnij-intelekt-v-ohoroni-praci-j-ne-tilki

ЕВОЛЮЦІЯ КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ ТОРГІВЛІ ДО СУЧАСНОГО РИТЕЙЛУ

Голубець А.О., здоб. СВО "Бакалавр"
Микитенко Н.В., к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

Сьогодні сфера роздрібної торгівлі зазнає безпрецедентних трансформацій, за яких одним з прогресивних підходів до організації, контролю та розвитку товарного асортименту виступає категорійний менеджмент. Значення даної концепції невпинно зростає через швидку зміну споживчого попиту, загострення конкурентної боротьби та активне впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств торгівлі.

Концептуально категорійний менеджмент не зводиться лише до скорочення або розширення асортименту, він виступає стратегічним інструментом, за допомогою якого підприємство формує додаткову цінність для споживача. Основною метою даного підходу є узгодження товарної пропозиції з фактичними потребами клієнтів, а також одночасне забезпечення прибутковості та виконання стратегічних завдань підприємства. Товарний асортимент має значний вплив на ринкове сприйняття роздрібного підприємства. Саме він визначає, наскільки магазин або онлайн-платформа відповідає очікуванням цільової аудиторії, наскільки зручним є процес покупок і чи здатне підприємство задовольнити різні потреби клієнтів. Обґрунтована асортиментна політика позитивно впливає на прихильність покупців, сприяє розвитку партнерства з постачальниками, прискорює реалізацію товарів і підтримує фінансову стійкість підприємства.

У загальному розумінні торгівля є економічним процесом, в рамках якого відбувається обмін товарами, активами або нематеріальними цінностями. Її головна мета зводиться до того, щоб запропонувати споживачеві певні блага для продажу чи обміну та отримати економічну вигоду від даної операції [1].

На початкових етапах розвитку роздрібної торгівлі формування асортименту не потребувало складних аналітичних процедур. Ритейлери здебільшого зосереджувалися на товарах щоденного попиту, які мали відносно передбачуваний характер продажів. Рішення приймалися на основі практичного досвіду, знання місцевого ринку, сезонних особливостей і традицій споживання. Важливе значення відводилося особистим зв'язкам продавців із постачальниками, наявності продукції та суб'єктивним оцінкам того, що саме може зацікавити покупців. У той же час потреба у системному аналізі була незначною, оскільки ринок ще не характеризувався високим рівнем насичення, а кількість конкурентів була порівняно незначною.

Ситуація почала змінюватися після формування великих торговельних мереж. Значне збільшення кількості товарів і посилення боротьби між роздрібними підприємствами зробили інтуїтивне управління асортиментом

неефективним. Просте додавання нових позицій уже не гарантувало зростання доходів і могло не відповідати реальним очікуванням покупців.

Виникла потреба встановити, які товарні категорії створюють найбільшу частину прибутку, які з них стимулюють відвідування магазину та підтримують лояльність клієнтів, а які — не забезпечують належного результату й невиправдано займають торговельну площу магазину.

Паралельно змінилися вимоги самих споживачів. Покупці стали очікувати не лише широкого вибору, а й зрозумілої організації товарів. Розвиток маркетингових досліджень і цифрових засобів аналізу дозволив підприємствам вивчати такі потреби більш точно та оцінювати ефективність окремих категорій на основі фактичних даних.

Поєднання високої конкуренції, зростання вимог покупців і розвиток аналітичних технологій створили передумови для поширення концепції категорійного менеджменту. У межах даного підходу кожна категорія сприймається як окремий напрям діяльності, що має власні завдання, показники результативності та управлінську стратегію.

Як самостійний бізнес-підхід, категорійний менеджмент виник на американському ринку товарів повсякденного попиту у 1985 році. Його сутність полягала в тому, що товари почали об’єднувати в товарні категорії не тільки за зовнішньою схожістю, а й за спільною потребою споживача або функцією, яку вони виконують. Значного поширення зазначена концепція набула на початку 2000-х років [2].

В 1995–2000 роках відбувалося активне формування теоретичних і практичних засад категорійного менеджменту. Представники роздрібних мереж, виробники, професійні об’єднання та консалтингові організації працювали над створенням єдиної методології управління товарними категоріями. У цей період були визначені основні інструменти, процедури та послідовність дій, необхідних для ефективного управління асортиментом.

За інформацією Category Management Association, саме в цей період сформувалися базові підходи до аналізу категорій і оцінювання їхнього внеску в діяльність підприємства. Галузеві асоціації та консультанти узагальнювали накопичений досвід, розробляли рекомендації та допомагали підприємствам упроваджувати нові принципи роботи [3]. Цей етап можна вважати переходом від індивідуальних і часто суб’єктивних рішень до стандартизованої системи управління. Якщо раніше успіх асортиментної політики значною мірою залежав від особистих навичок конкретного працівника, то згодом почали використовуватися формалізовані методи, показники та процедури.

Подібні зміни були обумовлені зростанням конкуренції, виходом підприємств на міжнародні ринки та посиленням процесів глобалізації. Щоб зберегти свою ефективність, роздрібні підприємства повинні були діяти більш послідовно, швидко реагуючи на зміни попиту та раціонально використовуючи торговельний простір.

В цей же період почала активніше розвиватися співпраця між виробниками і торговельними мережами. Взаємодія учасників ланцюга постачання поступово переходила від звичайних закупівельних операцій до спільного планування розвитку товарних категорій. Постачальники та роздрібні підприємства стали обмінюватися інформацією про попит, продажі, поведінку покупців і результати маркетингових заходів.
Паралельно з'явилися аналітичні інструменти, які дозволяли оцінювати категорію не лише за кількістю проданих товарів. До уваги почали брати маржинальність, оборотність запасів, рівень списань товарів, вплив категорії на середній чек і здатність залучати покупців. Це перетворило управління асортиментом на комплексний процес, пов'язаний як із поточними продажами, так і з довгостроковим розвитком підприємства.
В період 2010–2020 років категорійний менеджмент перейшов у фазу активного розвитку під впливом цифровізації [3]. В торговельній діяльності стали широко застосовуватися спеціальні програмні платформи, системи бізнес-аналітики, електронні бази даних та інструменти опрацювання великих обсягів інформації.

Нові технології дали змогу підприємствам отримувати більш детальні відомості про дії та вподобання споживачів. Підприємства почали аналізувати частоту покупок, реакцію споживачів на зміну цін, популярність окремих брендів, сезонні коливання попиту та ефективність рекламних кампаній. На основі такої інформації стало можливим точніше прогнозувати продажі та планувати необхідний рівень запасів.
Цифрові рішення також спростили процеси управління асортиментом і ціноутворенням. Частину рутинних операцій можна було автоматизувати, а рішення щодо поповнення запасів, зміни ціни або виведення товару з асортименту почали прийматися оперативніше. Це особливо важливо для категорій із нестабільним попитом або коротким терміном зберігання.
Розвиток електронної комерції зумовив необхідність управління товарними категоріями одночасно в кількох каналах продажу. Підприємствам потрібно було забезпечити узгодженість асортименту у звичайних магазинах, на вебсайтах, у мобільних застосунках і на інших цифрових платформах. Так сформувався омніканальний підхід, за якого покупець отримує єдиний і послідовний досвід незалежно від обраного каналу покупки.

Ще одним важливим результатом цифрової трансформації стала персоналізація пропозиції. Спеціальні алгоритми здатні аналізувати попередні покупки та інтереси клієнта, після чого формувати індивідуальні рекомендації. Наприклад, покупцеві, який регулярно замовляє товари для спорту, можна запропонувати спортивне харчування, аксесуари або одяг відповідної категорії. Такий підхід підвищує зручність покупок і може сприяти збільшенню повторних продажів.

Таким чином, категорійний менеджмент у роздрібній торгівлі пройшов тривалий шлях розвитку: від простого забезпечення магазинів основними товарами до комплексної системи, яка охоплює категорійну аналітику,

планування, ціноутворення, управління запасами, викладку товарів та взаємодію з постачальниками.

Поширення великих торговельних мереж посилило потребу в оцінюванні кожної товарної категорії за кількома критеріями. Підприємства почали враховувати не лише обсяг продажів, а й прибутковість, ефективність використання полиць і складських площ, вплив на середній чек та роль у формуванні прихильності споживачів.

Одним з ключових етапів розвитку категорійного менеджменту стало формування наприкінці 1990-х років стандартизованих процесів і методів його реалізації. Надалі ця система почала активно поєднуватися з цифровими технологіями. Бізнес-аналітика, великі дані та персоналізовані алгоритми дали змогу глибше досліджувати поведінку покупців і координувати асортимент у різних каналах продажу.

Отже, сьогодні категорійний менеджмент є не просто способом контролю товарних запасів або організації полиць в магазині. Це стратегічний підхід, який допомагає підприємству формувати обґрунтований товарний асортимент, ефективно використовувати ресурси, створювати додаткові переваги для покупців та підтримувати конкурентоспроможність у динамічному роздрібному середовищі.

Література

1. Торгівля, комерція, крамарство. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%BE%D1%80%D0%B3%D1%96%D0%B2%D0%BB%D1%8F

2. Хто такий категорійний менеджер, які завдання він виконує і за що відповідає. Pricer24. URL: https://pricer24.com/uk/blog/hto-takij-kategorijnij-menedzher-yaki-zavdannya-vin-vikonuye-i-za-shho-vidpovidaye/

3. Самсонова М. Л. Теоретико-методологічні основи категорійного менеджменту в торговельних мережах. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*: Зб. наук. праць. Одеса: ОНМУ, 2025. № 1 (90). С. 62-74. DOI 10.31375/2226-1915-2025-1-62-74.

ГЕНДЕРНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЗМІНАМИ

Огородня В.С., здоб. СВО «Магістр» спеціальності 073 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,
м. Хмельницький

Нестабільне зовнішнє середовище перетворило організаційні зміни на постійний процес адаптації підприємств, а їхня успішність напряму залежить від того, наскільки керівник здатен сформувати готовність персоналу до трансформацій, налагодити комунікацію та знизити опір. Це поступово змінює й саме розуміння лідерства. Акцент зміщується з ієрархічного впливу на гнучкість, емоційний інтелект та здатність працювати з різноманітними командами.

Гендерний аспект цього процесу підтверджують дані World Economic Forum. У Global Gender Gap Report 2025 зазначено, що станом на 2024 р. жінки становили 41,2 % глобальної робочої сили, але лише 28,8 % з них обіймали найвищі керівні посади [4]. Цей розрив ставить питання про те, чи існують реальні відмінності в управлінській поведінці керівників різної статі – і якщо так, то які саме поведінкові характеристики, традиційно пов'язані з маскулінністю чи фемінінністю, варто поєднувати для ефективного управління змінами.

Ці відмінності досліджують і українські науковці. Так, І. Костюк та В. Стадник систематизували гендерні відмінності лідерських якостей і стилів управління, пояснюючи гендерну асиметрію в менеджменті професійною сегрегацією ринку праці та стереотипами [1]. Схожий висновок дає й масштабніший зарубіжний метааналіз А. Іглі, М. Йоганнесен-Шмідта та М. ван Енгена, що охопив 45 досліджень: жінки-керівники дещо частіше проявляють трансформаційний стиль лідерства – стимулюють розвиток працівників, приділяють їм індивідуальну увагу, мотивують. Хоча самі відмінності незначні й не дають підстав говорити про перевагу жодної статі [2]. Для управління змінами це особливо суттєво, адже трансформаційний стиль орієнтований на зміну цінностей і залучення персоналу, тоді як транзакційний підхід спирається переважно на контроль виконання завдань і систему винагород.

Н. Сю, Д. Ньюман та К. Бадура вважають, що емоційний інтелект виступає одним із механізмів так званої «переваги жіночого лідерства». Проте він діє поряд з іншими особистісними чинниками і зводити цю перевагу лише до статі було б спрощенням [3]. Наскільки взагалі важлива людська складова змін, показують дані Prosci: серед організацій, які оцінили свій change management як дуже ефективний, 88 % учасників досягли або перевищили поставлені цілі, тоді як серед організацій із низькою ефективністю управління змінами – лише 13 % [5].

Нами було зіставлено поведінкові характеристики, які традиційно приписують маскулінності та фемінінності (табл. 1). Але жодна з них не є прерогативою однієї статі, а їх прояв залежить від конкретної ситуації.

Таблиця 1. Поведінкові характеристики лідерства в управлінні змінами*

Критерій	*Поведінкові характеристики, традиційно асоційовані з:*		*Можливий результат поєднання*
	маскулінністю	*фемінінністю*	
Прийняття рішень	Рішучість, орієнтація на результат, швидкість прийняття рішення	Консультації з працівниками, врахування різних позицій	Поєднання швидкості та обґрунтованості рішень
Комунікація	Пряма, структурована, орієнтована на завдання	Діалогічна, підтримувальна, орієнтована на зворотний зв'язок	Підвищення прозорості та залученості персоналу
Управління опором	Чіткі правила, контроль, персональна відповідальність	Переконання, участь, пояснення необхідності змін	Зменшення деструктивного опору при збереженні дисципліни
Мотивація	KPI, винагороди, орієнтація на досягнення цілей	Підтримка, розвиток, визнання внеску працівників	Поєднання матеріальної та нематеріальної мотивації
Управління ризиками	Рішучість, готовність діяти в умовах невизначеності	Комплексне оцінювання наслідків та увага до людського чинника	Збалансоване прийняття ризикованих рішень
Реалізація змін	Контроль строків, ресурсів і результатів	Залучення персоналу та формування довіри	Підвищення ймовірності успішної реалізації трансформації

**Джерело: сформовано автором*

З інформації табл. 1 очевидно, що вибирати між стилями непродуктивно. Ефективніше поєднати орієнтацію на результат і дисципліну з комунікативністю та залученням персоналу.

Загалом дослідження гендерних відмінностей в управлінні змінами спирається на три підходи:

– системний – лідерство розглядається як елемент загальної системи управління змінами;

– поведінковий – аналізуються конкретні управлінські практики: комунікація, мотивація, прийняття рішень, а не стать керівника;

– гендерно-рольовий – враховує суспільні очікування щодо поведінки чоловіків і жінок у керівних ролях.

З цього випливає практичний висновок, що керівника варто оцінювати за компетентностями й гнучкістю, а не за статю. Директивний стиль виправданий там, де потрібні швидкість і чітка відповідальність, а партисипативний – там, де важливі довіра й залученість персоналу.

На практиці поєднання цих стилів лідерства в управлінні змінами означає:

1. Поєднання директивного та партисипативного управління залежно від характеру управлінської ситуації.

2. Розвиток емоційного інтелекту керівників, зокрема навичок активного слухання, управління конфліктами та надання конструктивного зворотного зв'язку.

3. Залучення працівників до процесу змін через робочі групи, обговорення та механізми зворотного зв'язку.

4. Формування гендерно різноманітних управлінських команд, у яких оцінювання кандидатів здійснюється на основі компетентностей, професійного досвіду та лідерського потенціалу.

5. Оцінювання результативності змін за кількісними показниками: рівнем виконання плану трансформації, дотриманням бюджету і строків, плинністю кадрів та рівнем залученості персоналу.

Отже, гендерні відмінності у стилях лідерства виявляються невеликими за величиною і сильно залежать від організаційного контексту. Замість протиставлення чоловічого й жіночого стилів продуктивніше поєднувати орієнтацію на результат із комунікативністю та залученням персоналу – незалежно від статі керівника. А з огляду на тісний зв'язок ефективного change management із досягненням організаційних цілей, саме такий адаптивний стиль керівництва й визначає успіх трансформації підприємства.

Література

1. Костюк І. В., Стадник В. В. Гендерні аспекти лідерства у сфері управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2019. № 2. С. 57–61. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/7980 (дата звернення: 21.09.2026).

2. Eagly A. H., Johannesen-Schmidt M. C., van Engen M. L. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men. *Psychological Bulletin.* 2003. Vol. 129. № 4. P. 569–591. URL: https://goal-lab.psych.umn.edu/orgpsych/readings/13.%20Leadership/Eagly,%20Johannesen-Schmidt,%20&%20van%20Engen%20(2003).pdf (дата звернення: 21.09.2026).

3. Hsu N., Newman D. A., Badura K. L. Emotional Intelligence and Transformational Leadership: Meta-Analysis and Explanatory Model of Female Leadership Advantage. *Journal of Intelligence.* 2022. Vol. 10. № 4. Art. 104. URL: https://www.mdpi.com/2079-3200/10/4/104/pdf (дата звернення: 21.09.2026).

4. Labour Markets, Political Leadership and Supporting Frameworks. Global Gender Gap Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2025/in-full/labour-markets-political-leadership-and-supporting-frameworks/ (дата звернення: 22.09.2026).

5. The Correlation Between Change Management and Project Success. *Prosci.* 2023. URL: https://www.prosci.com/blog/the-correlation-between-change-management-and-project-success (дата звернення: 22.09.2026).

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ОСОБИСТОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО УСПІХУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІНЦЯ

Павлішена М.Ю., Пациюк Д.Ю., здоб. СВО «Бакалавр»
спеціальності D4 Публічне управління та адміністрування
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький

У сучасних умовах реформування системи публічного управління в Україні, поглиблення євроінтеграційних процесів та зростання суспільних вимог до якості й оперативності надання адміністративних послуг проблема раціонального використання робочого часу набуває особливої актуальності. Публічний управлінець щодня стикається зі значним обсягом завдань, документообігом, необхідністю комунікації з громадянами, колегами та керівництвом, що вимагає від нього не лише фахових знань, а й уміння ефективно організовувати власну діяльність у часі. Тому сучасні дослідники цілком обґрунтовано розглядають тайм-менеджмент як стратегічний ресурс і водночас як управлінську технологію, що безпосередньо впливає на результативність функціонування органів публічної влади [1].

Поняття тайм-менеджменту в класичній управлінській літературі пов’язують передусім із працями П. Друкера, який одним із перших обґрунтував ідею про те, що ефективність керівника визначається не обсягом виконаної роботи, а вмінням свідомо зосереджуватися на пріоритетних завданнях і раціонально розподіляти обмежений часовий ресурс [2]. Ця ідея й донині залишається основоположною для розуміння тайм-менеджменту в публічному управлінні, оскільки саме здатність відрізняти стратегічно важливі завдання від другорядних значною мірою визначає ефективність діяльності службовця.

У вітчизняній науковій думці тайм-менеджмент державного службовця розглядається як цілісна система планування, що охоплює цілепокладання, розстановку пріоритетів, самоконтроль і самомотивацію. В. Євдокимова та Ю. Конотопцев наголошують, що основою ефективного планування робочого часу публічного службовця є чітке визначення стратегічних і оперативних цілей, а також системне застосування інструментів фіксації та аналізу витраченого часу [3]. Це дає змогу службовцю не лише впорядкувати поточну діяльність, а й прогнозувати навантаження на майбутні періоди, уникаючи авральних режимів роботи.

Сучасні дослідники виокремлюють два виміри тайм-менеджменту в діяльності публічного службовця. Перший – індивідуальний, що передбачає особисті навички цілепокладання, структурування завдань, подолання прокрастинації та концентрації уваги на пріоритетних справах. Другий –

інституційний, який охоплює організаційні стандарти, регламенти, а також цифрові інструменти, зокрема електронні календарі, системи управління проєктами та корпоративні портали, що забезпечують контроль виконання завдань [1]. Поєднання цих двох рівнів формує цілісну систему управління часом, яка одночасно підвищує особисту продуктивність службовця та сприяє організаційній ефективності органу влади загалом.

Особистий успіх публічного управлінця значною мірою залежить від здатності раціонально розподіляти час між рутинними операціями та стратегічно важливими функціями. О. Лащенко, С. Серьогін та Н. Серьогіна зазначають, що застосування сучасних методик тайм-менеджменту дає змогу державним службовцям скоротити витрати часу на підготовку управлінських рішень, підвищити якість опрацювання документів і знизити ризик професійного вигорання, спричиненого хронічною перевантаженістю [4]. Водночас автори підкреслюють, що впровадження таких методик у державному секторі часто стримується надмірною бюрократизацією процесів і недостатнім рівнем культури планування серед службовців.

Професійний успіх публічного управлінця, своєю чергою, пов’язаний не лише з індивідуальною організованістю, а й із формуванням довіри суспільства до органів влади. Раціональна організація робочого часу підвищує прозорість управлінських процесів, оскільки кожне рішення та кожен етап його підготовки стають більш структурованими й контрольованими. О. Хитра зазначає, що ефективний тайм-менеджмент є невід’ємною складовою системи управління персоналом, адже безпосередньо впливає на мотивацію працівників, дисципліну виконання завдань і загальну організаційну культуру установи [5].

Практика свідчить, що основними перешкодами на шляху впровадження тайм-менеджменту в діяльність органів публічної влади в Україні залишаються: недостатній рівень індивідуальної культури планування; надмірна бюрократизація, яка «поглинає» значну частину робочого часу; невміння розставляти пріоритети серед великої кількості завдань; обмежене використання цифрових інструментів організації часу, а також відсутність системних програм підвищення кваліфікації з тайм-менеджменту для державних службовців [1]. Подолання цих проблем потребує комплексного підходу, що поєднує розвиток індивідуальних компетентностей службовців із запровадженням інституційних стандартів планування та контролю.

Перспективним напрямом удосконалення тайм-менеджменту публічних управлінців є інтеграція гнучких методик управління, зокрема Agile та Scrum, запозичених із практики бізнес-організацій і адаптованих до особливостей державного сектору. Такі підходи дають змогу підвищити оперативність прийняття колективних рішень та покращити координацію між структурними підрозділами органів влади [1]. Не менш важливим є впровадження навчальних

програм із розвитку навичок управління часом у систему професійної підготовки й перепідготовки державних службовців, а також урахування вміння раціонально організовувати робочий час як одного з критеріїв оцінювання службової діяльності.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що тайм-менеджмент є не допоміжним, а стратегічним складником професійної діяльності публічного управлінця. Уміння визначати пріоритети, планувати робочий час, делегувати завдання та контролювати їх виконання безпосередньо визначає як особисту продуктивність службовця, так і результативність діяльності органу влади загалом. Особистий успіх публічного управлінця виявляється у здатності підтримувати баланс між робочим навантаженням і психологічним благополуччям, тоді як професійний успіх – у формуванні довіри громадян до державних інституцій через прозору, оперативну та якісну реалізацію управлінських рішень. Подальше вдосконалення тайм-менеджменту в публічному секторі України має ґрунтуватися на поєднанні розвитку індивідуальних компетентностей службовців, інституціоналізації практик планування й контролю та впровадження сучасних цифрових технологій управління робочим часом.

Література

1. Богуславська С. І., Лобас В. М. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців. *Економічний простір.* 2025. № 205. С. 17–21. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.205.17-21

2. Drucker P. F. The Effective Executive. New York : Harper & Row, 1967. 178 p. DOI: https://share.google/WDpuy26oIFyfYD2t1

3. Євдокимова В. О., Конотопцев Ю. В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця. *Теорія та практика державного управління.* 2016. Вип. 2(53). С. 171–177. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2016_2_31 (дата звернення: 15.09.2026).

4. Лащенко О. В., Серьогін С. С., Серьогіна Н. К. Дослідження методик тайм-менеджменту та їх використання в діяльності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління.* 2020. № 2. С. 149–156. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2020_2_19 (дата звернення: 15.09.2026).

5. Хитра О. В. Ефективний тайм-менеджмент як невід'ємний складник системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2019. Вип. 26. Ч. 2. С. 101–110.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Соколенко Д.А., здоб. СВО «Бакалавр», освітньої-програми «Логістика»
Ярова Д.А., здоб. СВО «Бакалавр», освітньої-програми «Логістика»
Сівашенко Т.В. к.е.н., доцент
Національний університет «Київський авіаційний інститут», м. Київ

У сучасних умовах загострення конкуренції на національному та міжнародному ринках економічна ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем впровадження цифрових технологій у логістичні процеси. Традиційні методи управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими для забезпечення оперативності, точності та економічності логістичних операцій. Цифровізація логістики передбачає інтеграцію сучасних інформаційних систем, автоматизованих рішень та інтелектуальних технологій у процеси планування, транспортування, складування та розподілу продукції, що створює передумови для скорочення витрат, підвищення продуктивності та зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю визначення економічного ефекту від впровадження цифрових інструментів у логістичну діяльність підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища та переходу до цифрової економіки .

Метою дослідження є аналіз впливу цифровізації логістичних процесів на економічну ефективність діяльності підприємства та визначення основних напрямів цифрової трансформації логістики.

Матеріали і методи. Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних учених у сфері логістики, цифрової економіки та управління підприємством [1; 3; 4]. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові методи:

– аналіз і синтез - для вивчення сутності та складових процесу цифровізації логістики;

– системний підхід - для розгляду логістичної діяльності підприємства як цілісної системи взаємопов'язаних процесів

– метод порівняння - для зіставлення традиційних та цифрових підходів до організації логістичних операцій;

– метод узагальнення - для формулювання висновків щодо економічної ефективності цифрової трансформації логістичних процесів.

Результати. Проведене дослідження засвідчило, що цифровізація логістичних процесів охоплює декілька ключових напрямів: автоматизацію складських операцій за допомогою систем управління складом (WMS) [6], впровадження транспортних систем управління (TMS) для оптимізації маршрутів перевезень [4], використання ERP-систем для інтеграції логістичних, фінансових та виробничих процесів підприємства [3], застосування технологій

великих даних і штучного інтелекту для прогнозування попиту та управління запасами [5; 7], використання хмарних платформ, що забезпечують оперативний обмін інформацією між учасниками ланцюга постачання [6].

Встановлено, що впровадження цифрових технологій у логістичну діяльність підприємства забезпечує економічний ефект за такими напрямами:

1. Скорочення операційних витрат унаслідок автоматизації рутинних процесів обробки замовлень, обліку запасів та документообігу [1;2].

2. Підвищення точності планування завдяки використанню аналітичних інструментів прогнозування попиту, що дає змогу уникати надлишкових запасів і дефіциту продукції [5].

3. Зменшення часу виконання логістичних операцій за рахунок оптимізації маршрутів транспортування та автоматизованого управління складом [4].

4. Підвищення прозорості й керованості логістичних процесів завдяки моніторингу в режимі реального часу [6].

5. Зниження ризику людських помилок і пов'язаних із ними фінансових втрат [3].

Водночас виявлено, що процес цифровізації логістики супроводжується певними викликами: значні початкові інвестиції у програмне забезпечення та обладнання, необхідність підготовки кваліфікованого персоналу, здатного працювати з цифровими інструментами, а також потреба в інтеграції нових технологій із наявною інфраструктурою підприємства [6]. Зазначені чинники визначають доцільність поетапного впровадження цифрових рішень з урахуванням фінансових можливостей та стратегічних пріоритетів конкретного підприємства.

Висновки. Отже, цифровізація логістичних процесів є важливим фактором підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки забезпечує скорочення витрат, підвищення швидкості й точності виконання логістичних операцій, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. Ключовими напрямами цифрової трансформації логістики є впровадження систем управління складом і транспортом, використання технологій великих даних та штучного інтелекту, а також перехід до хмарних платформ обміну інформацією. Для отримання максимального економічного ефекту підприємствам доцільно здійснювати цифровізацію логістичних процесів поетапно, з урахуванням наявних ресурсів та рівня готовності персоналу до роботи з новими технологіями. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою методичних підходів до оцінювання економічної ефективності конкретних цифрових рішень у логістичній діяльності підприємств.

Література

1. Штельмашук М. С. Цифровізація та автоматизація логістичних процесів: сучасний стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-193

2. Вербівська Л. В., Смерека М. Б. Цифрові технології у логістиці: оптимізація процесів, управління ресурсами та підвищення конкурентоспроможності. Ефективна економіка. 2025. № 6. URL : https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.22%20

3. Гуржій Н. М., Гавран В. Я., Сапотніцька Н. Я. Цифрові технології та їхній вплив на управління логістичними процесами підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-20

4. Дибчук Л. В., Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Застосування цифрових технологій для оптимізації сучасних логістичних систем. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 86. С. 76–86. URL: https://doi.org/10.18664/btie.86.309953

5. Череп А. О., Дашко І. М., Огренич Ю. О. Формування конкурентних переваг підприємства через цифрову трансформацію логістичних систем на основі інновацій та штучного інтелекту. Економіка та суспільство. 2025. № 80. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-106

6. Нечипоренко Т. Д., Нарбут А. Р. Цифрова трансформація логістичної інфраструктури в контексті впровадження Smart Logistics. Сталий розвиток економіки. 2025. № 5 (56). С. 432–438. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-59

7. Судук Н., Герасимович І. Застосування штучного інтелекту у виробничій логістиці: сучасні практики та перспективи розвитку. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-40

СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК HR- СФЕРИ В РАМКАХ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Агеєва І.М., к.е.н., доцент
Дьяченко Ю.В., к.е.н., доцент
Коренман Є.М., ст. викладач
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, прискореним впровадженням інноваційних технологій та загостренням конкурентної боротьби. У таких реаліях ключовою умовою забезпечення сталого розвитку організації стає безперервне удосконалення системи управління персоналом та адаптація HR-менеджменту до викликів ринку.

Сучасний HR-менеджмент виходить за межі класичного кадрового адміністрування та трансформується у стратегічного партнера бізнесу. До його ключових завдань належать:

- участь у розробці та реалізації загальної стратегії компанії;
- проектування робочих процесів та оптимізація бізнес-процесів в рамках операційного менеджменту;
- аналіз стану та розвитку трудового потенціалу;
- формування адаптивної корпоративної культури та ефективне управління організаційними змінами;
- створення економічних і соціальних умов для нормального функціонування та відтворення людських ресурсів.

У сучасній економіці знань працівники виступають найціннішим стратегічним активом підприємства. Ефективність системи управління персоналом безпосередньо визначає якість та конкурентоспроможність продукції, рівень фінансової стійкості організації, а також перспективи її довгострокового зростання. Впровадження передових HR-практик спрямоване на максимальну мобілізацію навичок і знань співробітників за умов мінімізації операційних витрат.

Дослідження фундаментальних праць засвідчує багатоаспектність підходів до формування систем HR-менеджменту:

- М. Армстронг, Д. Ульріх акцентує увагу на стратегічній інтеграції HR-функції в бізнес-модель підприємства;
- А. М. Колот обґрунтовує стратегічну роль персоналу в контексті забезпечення кадрової безпеки суб'єкта господарювання;
- О. А. Грішнова розглядає HR-систему крізь призму концепції людського капіталу, підкреслюючи пріоритетність безперервного інвестування в розвиток компетенцій;
- В. М. Данюк трактує HR-менеджмент як цілісну систему методів цілеспрямованого впливу на трудовий потенціал задля підвищення результативності його використання.

В умовах кризи керівництво часто обирає стратегію агресивної мінімізації витрат на персонал (скорочення штату, переведення на неповний робочий день). Такі кроки є ризикованими, оскільки:

– втрата кваліфікованих кадрів знижує адаптивність підприємства до відновлення;

– темпи зростання номінальної заробітної плати зазвичай поступаються темпам інфляції, що призводить до падіння реальних доходів та погіршення якості життя персоналу.

Забезпечення конкурентоспроможності вимагає від підприємств переходу від традиційної моделі контролю до моделі розвитку. Ключові вектори трансформації системи управління персоналом представлено в таблиці1.

Таблиця 1. Сучасні вектори розвитку в HR-менеджменті*

Напрямок / Вектор розвитку	Зміст та практична реалізація
Діджиталізація та хмарні технології	Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення (HRIS/ATS) та хмарних рішень для автоматизації процесів.
HR-аутсорсинг	Делегування окремих рутинних або спеціалізованих HR-функцій зовнішнім експертам та компаніям.
Гнучкі кар'єрні траєкторії	Перехід від жорсткої вертикальної ієрархії до горизонтального розвитку та крос-функціонального зростання.
ШІ та роботизація (RPA)	Використання штучного інтелекту, чат-ботів і алгоритмів для автоматизації рекрутингу та первинної оцінки.
Life-long learning (L&D)	Забезпечення безперервного розвитку компетенцій працівників відповідно до швидкозмінних вимог ринку.
Адаптація до кадрового дефіциту	Гнучка реакція системи управління на демографічні зміни та стратегічне подолання дефіциту талантів.
Управління гібридними командами	Організація ефективної роботи та комунікації працівників, що працюють дистанційно або в змішаному режимі.
Well-being та ментальне здоров'я	Системна турбота про ментальний і фізичний стан співробітників як ключовий фактор збереження продуктивності.
Брендинг роботодавця (EVP)	формування привабливого іміджу компанії для залучення найкращих фахівців.
People Analytics (Data-driven HR)	Прийняття управлінських і стратегічних рішень на основі глибокої аналітики даних про персонал.

**Джерело: розроблено автором на основі [2]*

Вітчизняні підприємства приділяють недостатню увагу дослідженню чинників зовнішнього впливу, тоді як для визначення оптимальної стратегії розвитку підприємства необхідно враховувати комплексний аналіз усіх факторів збоку зовнішнього середовища з метою формування шляхів щодо усунення

погроз або використання факторів позитивного впливу на діяльність підприємства з боку зовнішнього середовища.

Сучасний ринок праці України перебуває у стані глибокої кризи, пов'язаної з військовим станом, масштабними зовнішніми та внутрішніми міграційними процесами, критичними демографічними втратами та руйнування виробничо-логістичної інфраструктури, а також глобальних чинників цифровізації та зростання конкуренції за висококваліфіковані кадри. За таких умов сформувалась низка трендів, які визначають сучасну динаміку зайнятості у воєнних умовах.

Перший тренд характеризується зниженням економічної активності населення та звуженням можливостей ринку праці, Проявляється це у скороченні пропозиції робочої сили, низькій готовності до перекваліфікації та існуванні структурних бар'єрів для відновлення зайнятості.

Другий тренд – поглиблення дисбалансів і зростання структурного безробіття через розрив між освітньо-професійною підготовкою та реальними потребами економіки.

Третій тренд полягає у дефіциті якісної робочої сили, який охоплює практично всі галузі економіки (зокрема й критично важливі), що посилює економічну нестабільність.

Четвертий тренд полягає у стрімкому зростанні неформальної зайнятості, яка, з одного боку, стала формою адаптації до ризиків війни, а, з другого – обмежує соціальні гарантії та посилює тінізацію економіки.

П'ятий тренд відтворює відплив людського й інтелектуального капіталу за кордон, що знижує потенціал відновлення економіки та створює ризики «втрати покоління».

Шостий тренд – поширення підприємництва, яке набуло функцій механізму соціально-економічної адаптації, зокрема й через активне залучення жінок до бізнесу.

Формування системи HR-менеджменту на сучасних підприємствах сьогодні відбувається в умовах високої невизначеності та цифрової трансформації. Це вже не просто набір функцій (найм, оплата, звільнення), а складна екосистема, інтегрована в загальну стратегію бізнесу.

Література

1. Farndale E., Bonache J., McDonnell A., Kwon B. Positioning context front and center in international human resource management research. Human Resource Management Journal. 2023. Vol. 33. Issue 1. DOI: https://doi.org/10.1111/1748-8583.12483

2. Сочинська-Сибірцева, І. М., Доренська, А. О., & Тушевська, Т. В. (2022). HR-менеджмент. URL: https://dspace.kntu.kr.ua /server/api/ core/bitstreams/ 62c3e322-b0b4-4c76-bd18-1716f974282f/content

УПРАВЛІНСЬКИЙ ПОТЕНЦІАЛ КЕРІВНИКА: СКЛАДОВІ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

Асауленко Н.В., PhD, доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від професійних та управлінських характеристик керівника. Саме керівник формує стратегічне бачення розвитку організації, забезпечує координацію роботи персоналу, прийняття управлінських рішень та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища. Тому важливим напрямом удосконалення управління підприємством є цілеспрямований розвиток управлінського потенціалу керівника, який визначає його здатність ефективно виконувати управлінські функції та реагувати на зміни бізнес-середовища.

Управлінські компетентності є важливою складовою управлінського потенціалу сучасного керівника, оскільки визначають його здатність ефективно організовувати діяльність підприємства, взаємодіяти з персоналом, приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати досягнення стратегічних цілей організації. Вони охоплюють сукупність знань, навичок і здібностей, необхідних для вирішення управлінських завдань у різноманітних ситуаціях. Важливими проявами управлінської компетентності є лідерство, стратегічне мислення, комунікативні навички, здатність до командної взаємодії, адаптації до змін та прийняття рішень на основі аналізу інформації [1].

У цьому контексті управлінський потенціал керівника доцільно розглядати як сукупність професійних знань, управлінських компетентностей, творчого потенціалу та організаційної спроможності, що забезпечують його здатність ефективно виконувати управлінські функції, приймати рішення, взаємодіяти з персоналом і забезпечувати результативну діяльність організації. [2].

У структурі управлінського потенціалу доцільно виокремити три взаємопов’язані складові [2]:

- професійно-кваліфікаційний потенціал охоплює рівень професійної підготовки, управлінські знання та компетентності, а також здатність до професійного розвитку;
- творчий потенціал пов'язаний зі здатністю генерувати та реалізовувати нові ідеї, критично оцінювати управлінські рішення, знаходити нестандартні способи вирішення проблем і бути відкритим до змін;
- організаційна спроможність передбачає ефективну взаємодію з персоналом, командну роботу, конструктивне вирішення проблемних ситуацій, роботу з інформацією та створення сприятливого психологічного середовища в колективі.

Розвиток управлінського потенціалу має бути комплексним і передбачати вдосконалення професійних знань та управлінських компетентностей, розвиток творчого потенціалу й організаційної спроможності керівника. Особливого значення це набуває в сучасних умовах функціонування підприємств, що

характеризуються високим рівнем невизначеності, кризовими явищами, змінами у структурі ресурсів і персоналу та прискоренням цифрової трансформації. У таких умовах керівник має бути здатним приймати рішення за неповної інформації, оперативно реагувати на зміни, знаходити нестандартні способи вирішення управлінських проблем та адаптувати управлінські інструменти до нових умов [3].

У процесі розвитку управлінського потенціалу можуть використовуватися різноманітні методи навчання, які умовно поділяють на три категорії:

- «Tell» - вивчення теорії (лекції, семінари, тренінги тощо);
- «Show» - навчання на досвіді інших (спостереження за діями інших осіб, залучення наставника або коуча);
- «Do» - навчання через дію (ділові ігри, виконання спеціальних завдань, участь у групових та індивідуальних проєктах, розвиток на робочому місці тощо) [4].

Поєднання зазначених підходів забезпечує взаємозв'язок теоретичної підготовки, засвоєння практичного досвіду та безпосереднього відпрацювання управлінських навичок.

Отже, розвиток управлінського потенціалу керівника має бути безперервним процесом, що поєднує оновлення професійних знань і вдосконалення управлінських компетентностей, розвиток творчого потенціалу та зміцнення організаційної спроможності. Застосування різноманітних форм навчання, зокрема поєднання теоретичної підготовки, навчання на досвіді інших і практичного відпрацювання управлінських завдань, створює умови для комплексного розвитку управлінського потенціалу та підвищення готовності керівника до діяльності в умовах змін.

Література

1. Мо Гуаньсян. Управлінська компетентність менеджерів: шляхи формування та тенденції розвитку. Наукові записки кафедри педагогіки. 2023. № 53. С. 40 - 45. https://doi.org/10.26565/2074-8167-2023-53-05

2. Боришкевич І. І., Гой Н. В., Жук О. І. Теоретичні основи управлінського потенціалу керівника у сфері охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 1. С. 67-72. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.1.67

3. Піскун Л., Вербовський І. Інноваційні технології як інструмент розвитку управлінського потенціалу керівника організації в умовах воєнного та поствоєнного періоду. Науковий пошук молодих дослідників. Випуск XVIII : Зб. наук. пр. студентів, магістрантів та викл., м. Житомир. 2025. С. 509–512. URL: https://eprints.zu.edu.ua/44884/1/1.pdf#page=510

4. Гурман О., Новічкова А. М. Розвиток лідерського потенціалу керівника підприємства. Modern methods for the development of science: Abstracts of I International Scientific and Practical Conference, м. Haifa, Israel, 9-11 січ. 2023 р. P.388. URL: https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/01/MODERN-METHODS-FOR-THE-DEVELOPMENT-OF-SCIENCE.pdf#page=138

АДАПТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ КЕРІВНИКА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Корсікова Н.М., к.е.н., доцент
Краснощок А.С., здоб. СВО «Магістр»
Сіренко Д.С., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

На відміну від класичного менеджменту, де суворо дотримуються довгострокового плану, поняття адаптивного менеджменту ґрунтується на визнанні, що світ є мінливим. Для опису цієї реальності використовується концепція BANI-світу, яка складається з чотирьох ключових вимірів:

B – Крихкість (*Brittle*): надійні та стійкі корпоративні чи виробничі системи можуть раптово і повністю зруйнуватися під тиском зовнішніх криз. Адже збій одного елемента провокує ланцюгову реакцію загального колапсу.

A – Тривожність (*Anxious*): постійний інформаційний потік, непевність у завтрашньому дні та відчуття втрати важелів контролю ведуть до хронічного стресу, тривоги та пасивності. Сучасна людина очікує нових негараздів, а надлишок даних перевищує її когнітивні можливості для обробки інформації.

N – Нелінійність (*Nonlinear*): в сучасному світі часто не можливо прослідкувати класичні причинно-наслідкові зв'язки. Тому навіть незначні кроки, рішення здатні спричинити масштабні трансформації, водночас величезні зусилля можуть дати нульовий ефект, що ускладнює сам процес прийняття рішення.

I – Незрозумілість (*Incomprehensible*): величезні масиви інформації часто не допомагають знайти відповідь щодо вирішення проблеми, а навпаки – заплутують, роблячи довгострокове прогнозування майже неможливим.

Враховуючи складності середовища та специфіку самої праці керівника, а саме: висока міра невизначеності та ризиків, пов’язаних з прийняттям рішень при високому рівні відповідальності за їх результати, фахівці радять розвивати актуальний набір навичок, які б забезпечили адаптивність до складних умов існування:

- *крихкість* має долатися стійкістю, гнучкістю, організованістю*;*
- подолати *тривогу* допоможе розвинена емпатія, уважність та розвиток емоційного інтелекту;
- *протидією нелінійності* буде адаптивність, вміння правильно інтерпретувати ситуацію і визначати час, місце та обставини для вирішення проблеми найоптимальнішим шляхом;
- *незрозумілості* ситуації чи проблеми можна протиставити інтуїцію (здатність прогнозувати без свідомого аналізу), експертний досвід прозорість самого процесу прийняття рішень.

Забезпечення високої адаптивності управлінця неможливе без актуалізації його власного потенціалу, який охоплює сукупність прихованих резервів та

внутрішніх ресурсів для самореалізації. Структура такого потенціалу включає такі складові:

1. Психофізіологічний потенціал – фізичний стан, психологічне здоров'я та загальний енергетичний запас.
2. Інтелектуально-креативний потенціал – професійна експертність (Hard Skills), критичне мислення, інтуїція, винахідливість та оригінальність.
3. Емоційно-вольовий потенціал – рівень емоційного інтелекту, самоконтроль, стресостійкість.
4. Мотиваційно-ціннісний потенціал – особисті життєві орієнтири, внутрішня мотивація та сенси.
5. Соціально-комунікативний потенціал – комунікативні навички, емпатія, знання норм і правил спілкування, навички командної роботи (Soft Skills).
6. Життєвий баланс – узагальнюючий елемент, який втілює вміння гармонійно поєднувати роботу, відпочинок, здоров'я та особисте життя.

Раціональне використання та розвиток власного потенціалу керівника потребує напрацювання як професійний знань в сфері управління, так і опанування навичок самоменеджменту. На сьогодні в цій галузі виділяють два головні підходи:

Концепція управління часом - радикальні заходи для того, щоб «все» встигати. Ключова ідея - успішність та ефективність людини залежить від того, наскільки вона розумно використовує свій час і наскільки дозволяєте іншим його красти.

Концеппція адаптивного самоменеджменту - інтегрована концепція, орієнтована на розкриття внутрішніх механізмів поведінки людини. Ідея, яка розкриває які внутрішні сили і механізми рухають людину по сходах ділової кар'єри. Основний принцип адаптивної концепції самоменеджменту - замість того щоб змінювати обставини, які ми і так не взмозі змінити, потрібно змінити своє ставлення до них, а це вимагає управління не часом, а собою, своїми ресурсами.

Комплексне опанування теоретичних та практичних засад ефективного управління особистим потенціалом дозволить забезпечити сучасному керівниковіу розвиток адаптивних компетентностей та ефективне досягнення організаційних цілей.

Література

1. Гінсіровська І.Р. Праксеологічні основи менеджменту: методичні рекомендації. Тернопіль: Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 120 с.

2. Корсікова Н., Кічук Ю., Палієнко Д. Опанування сучасними інструментами тайм-менеджменту як напрям розвитку та мотивації персоналу в нестабільних умовах господарювання. Вчені записки Університету «КРОК» No4(80), 2025. С.212-217. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-80-212-217

3. Корсікова Н.М., Коренман Є.М., Зінюта Ю. Технології самоменеджменту в організації праці менеджера. *Наукові перспективи", №11 (53),2024.Серія "Економіка» р.С.629-643. http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/17121*

4. Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 464с.

ОСОБИСТИЙ БРЕНД КЕРІВНИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДІЛОВОЮ РЕПУТАЦІЄЮ

Мунтян І.В., к.с.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Особистий бренд – це не просто відоме ім'я, а ваша репутація та гарантія того, що ви якісно виконуєте свою роботу. Щоб знайти роботу і отримати хорошу посаду, необхідно справити враження і показати, що ви справді експерт у своїй справі. Саме особистий бренд допомагає виділитися серед інших і продемонструвати сильні сторони [1].

Термін «особистий бренд» уперше був запропонований Томом Пітерсом у 1997 році: «Великі компанії розуміють важливість брендів. Сьогодні, у вік Індивідуального, ти маєш бути брендом. Щоб бути у справі, наша головна робота - це бути директором з маркетингу, в управлінні якого знаходиться бренд під назвою ТИ» [2].

Філіп Котлер – відомий американський маркетолог також у своїх роботах розглядав концепцію особистого бренду як частину загальної маркетингової стратегії. Він разом з Ірвінгом Рейном, Майклом Хемліном та Мартіном Столлером розглянули стратегії створення та просування особистого бренду в книзі «Персональний брендинг: технології досягнення особистої популярності» [2].

За минулі 20 років цей термін перекочував з бізнесу практично у всі сфери, великий вплив на цей процес мав розвиток цифрових технологій, зокрема, соціальних мереж. Згідно з дослідженням Hootsuite, у 2023 році кількість активних користувачів соціальних мереж досягла 4,9 мільярда, що становить 59,9% від загального населення світу. Автор книги «Youtility» Джей Бер зазначає: «Соціальні мережі - це не просто канал для просування продукту. Це платформа для побудови довготривалих відносин з аудиторією» [3].

Соціальні мережі суттєво розширили можливості керівників щодо формування власного професійного образу. На відміну від традиційних засобів масової інформації, вони забезпечують безпосередню комунікацію з працівниками, клієнтами, партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами. Публікації керівника, його професійні коментарі, участь у дискусіях, висвітлення діяльності підприємства та реакція на актуальні події можуть впливати на сприйняття як самого керівника, так і організації в цілому.

Просування власного бренду в соціальних мережах – трудомістка робота. Завоювати довіру та авторитет серед користувачів є дуже важливою, мабуть, основною, умовою для просування власного бренду. Інтернет, соцмережі є тією платформою, де можна спонукати людей змінювати погляди, вивчати нове та, звичайно, купувати.

Ефективне управління особистим брендом передбачає системний підхід. Доцільно розробляти контент-стратегію, визначати цільові аудиторії, ключові

повідомлення, канали комунікації та показники результативності [3]. Серед показників можуть використовуватися охоплення публікацій, рівень залучення аудиторії, кількість професійних згадок, характер коментарів, динаміка підписників та якість взаємодії з цільовими аудиторіями. Водночас кількісні показники доцільно доповнювати якісною оцінкою тональності та змісту реакцій аудиторії.

Популярність, хороша репутація, присутність у соціальних мережах, входження до професійної спільноти представляють у сукупності елементи особистого бренду керівника, на основі кожного з яких він може будуватися (базові передумови особистого бренду), але тільки одного з них недостатньо для того, щоб говорити про наявність власного бренду.

Серед основних елементів, які впливають на формування особистого бренду варто виділити:

- емоції від бренду;
- стійка обіцянка;
- «націнка» за послуги;
- кордони та обхват;
- очікування від бренду;
- асоціації, пов'язані з брендом;
- публічно оголошена унікальність.

Всі елементи мають бути ретельно опрацьовані та підпорядковані єдиній меті. Особистий бренд, сформований та керований без конкретної мети, приречений на провал. Однак при цьому ціль може змінюватися протягом життєвого циклу бренду.

Мета формування особистого бренду повинна формуватися відповідно до особистих цілей керівника, у випадку якщо він є найманим працівником, цілями підприємства. Варто наголосити на тому, що особистий бренд – це стійка система, що базується на незмінній протягом досить тривалого проміжку часу обіцянці цільовій аудиторії, яка базується не тільки з метою формування індивідуального бренду, а й з метою місії людини, що є негрошовим орієнтиром професійної діяльності, у межах якої будується індивідуальний бренд. Наприклад, це може бути внесок у розвиток економіки міста, регіону, підвищення споживчої культури, формування ефективного бізнес-мислення та ін.

Чітко розуміючи, яка унікальність лягає в основу особистого бренду керівника, цілі його створення, свою місію та терміни, протягом яких він буде вибудовуватися, можна гнучко реагувати на будь-які нововведення та тренди, які впливають як на бізнес в цілому та PR-діяльність компаній, так і на сферу особистого брендингу.

Щодо особистого бренду діють ті самі правила, як і щодо товарних брендів. Ефективно сформована контент-стратегія є важливим інструментом розвитку особистого бренду та підвищення рівня цифрової присутності суб’єкта в інформаційному середовищі. Систематичне створення та поширення

релевантного, змістовного й цінного контенту сприяє залученню цільової аудиторії, формуванню довіри та збільшенню трафіку на вебресурси. У довгостроковій перспективі контент-стратегія має бути орієнтована не лише на залучення нової аудиторії, а й на її утримання та формування стійкої лояльності шляхом регулярного забезпечення інформаційної та професійної цінності для цільової спільноти.

Інформацію необхідно створювати у межах контент-плану, підпорядкованого вирішенню конкретних завдань зі створення особистого бренду керівника. Щоб залишатися цікавими для цільової аудиторії, потрібно постійно генерувати матеріал, який утримуватиме інтерес цільової аудиторії, а також формуватиме вхідний трафік, що потребує певної підготовки.

Варто зазначити, що особистий бренд орієнтований на вид діяльності компанії чи інфлюенсера, тому формат матеріалів буде відрізнятися для кожної сфери бізнесу. Однак, можна виділити види контенту, який є універсальним та легко адаптується під необхідний образ чи галузь:

– корисні поради, лайфхаки, рекомендації;

– кейси та способи їхнього вирішення;

– відео-уроки (наприклад, у випадку з товаром ці відео можуть виглядати як інструкція щодо використання);

– трансляції або прямі ефіри, де буде змога представити себе чи свої товари/послуги та поспілкуватися зі споживачами, що створить емоційний зв’язок та підвищить довіру;

– реакція на новини. Сьогодні в світі панує нестабільна обстановка, тому спільнота захоче почуту думку улюбленого інфлюенсера або фірми щодо останніх новин чи подій;

– сторітеллінг – розповіді з особистого життя, факти або плани на майбутнє. Це також дозволяє цільовій аудиторії дізнатися про діяльність людини/бренда трохи більше;

– « Backstage» фото або відео процесу (якщо компанія займається виробництвом одягу, то в даному випадку це може бути відео з процесом виробництва певного товару. Споживачам хочеться дізнатися як та ким було виготовлено певний товар. Також це скорочує дистанцію між брендом та споживачем, адже останній бачить весь процес, а не лише результат у вигляді готової продукції);

– роздуми чи «думки вголос» – аналіз філософських тем, які пов’язані зі сферою діяльності.

Важливою умовою ефективної побудови особистого бренду є також активна медійна присутність з метою бути «на слуху» в аудиторії, що досягається шляхом участі у різноманітних політичних, соціально-значущих, культурних, розважальних заходах [2].

Особливого значення набуває питання автентичності. Особистий бренд не повинен зводитися виключно до створення позитивного образу в соціальних мережах. Він має ґрунтуватися на реальних професійних компетентностях,

управлінських результатах, цінностях та послідовній поведінці керівника. Таким чином можна визначити соціальні мережі як передусім інструмент комунікації та трансляції репутації, а не її заміною.

Таким чином, особистий бренд керівника може розглядатися як важливий інструмент управління діловою репутацією підприємства в цифровому середовищі. Системне використання соціальних мереж дозволяє керівнику підвищувати прозорість комунікацій, демонструвати професійну компетентність, підтримувати довіру стейкхолдерів та формувати цілісний публічний образ підприємства. Формування персонального бренду включає кілька важливих етапів: самоаналіз і визначення унікальної цінності, розробку візуального стилю, створення контент-стратегії, активну взаємодію з аудиторією та моніторинг ефективності.

Для забезпечення стабільності бренду важливо дотримуватися принципів автентичності, відкритості та експертності. Регулярне оновлення контенту, персоналізація взаємодії з аудиторією та стратегічний підхід до самопрезентації допоможуть зберегти та зміцнити позиції бренду.

Література

1. Що таке особистий бренд і як його побудувати: складові, приклади та поради URL: https://mmr.ua/longreads/marketyng/shho-take-osobystyy-brend-i-yak-yogo-pobuduvaty-skladovi-pryklady-ta-porady/ (дата звернення 29.09.2026)

2. Сергієнко О., Швець А. і Калашник М. Концептуалізація розвитку особистого бренду в цифровому просторі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. doi: 10.32782/2524-0072/2025-73-88.

3. SMM 2.0: як вивести маркетинг у соцмережах на новий рівень. URL: https://freelancehunt.com/blog/smm-dlia-osobystoho-ta-korporatyvnoho-brendu/ (дата звернення 29.09.2026)

HR-БРЕНДИНГ В АГРОЛОГІСТИЦІ: СТРАТЕГІЇ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Павлова І.О., д.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сьогодні український агропромисловий комплекс проходить через один із найскладніших етапів трансформації у своїй історії. На традиційні глобальні процеси, такі як тотальна цифровізація, впровадження штучного інтелекту та перехід до «зелених» технологій, наклалися надважкі внутрішні виклики: серйозне руйнування інфраструктури, глибока міграційна криза, та як результат, безпрецедентний брак як кваліфікованих інженерів, так і звичайних лінійних робітників. У таких реаліях стабільна робота агрологістики, яка є фундаментом не лише внутрішньої економіки, а й глобальної продовольчої безпеки, тримається виключно на людському капіталі – на мотивації конкретних працівників та їхній психологічній готовності виконувати завдання в ультракризових умовах. Будь-який збій у залізничному сполученні чи роботі портових хабів миттєво б'є по капіталізації холдингів, тому люди на місцях стали найціннішим і водночас найвразливішим ресурсом всієї системи.

Проте парадокс ситуації полягає в тому, що старі, класичні методи управління персоналом, коли людей намагалися залучити чи втримати суто за рахунок підвищення базової зарплати чи виплати квартальних премій, у сучасних реаліях майже повністю втратили свою ефективність [1]. Сучасний пошукач став набагато вибагливішим до факторів стабільності та емоційного комфорту. Щоб логістичні ланцюги не розривалися у найкритичніші моменти, наприклад, під час жнив, агрокомпаніям доводиться кардинально переглядати свої філософські підходи до найму. Саме тут на перший план виходить HR-брендинг – комплексна стратегія формування позитивного й привабливого іміджу компанії як надійного роботодавця [2]. Цей інструмент дозволяє не просто закривати вакансії, а трансформувати саме сприйняття професій в агрологістиці, підвищувати їхній соціальний престиж, пропонувати ринку унікальну ціннісну пропозицію та вибудовувати таку корпоративну культуру, яка гарантує довгострокову лояльність команди. Тому глибокий аналіз галузевих особливостей цього сектора є життєво необхідним для створення працюючих практичних рішень, здатних врятувати бізнес від кадрового голоду.

Якщо поглянути на еволюцію цієї концепції з наукової точки зору, варто згадати, що про бренд роботодавця як про самостійне явище дослідники С. Берроу та Т. Амблер активно заговорили ще в середині 1990-х років. Вони одними з перших системно описали це поняття, визначивши його як унікальну сукупність психологічних, функціональних та суто економічних переваг, які людина отримує, пов'язуючи своє життя з конкретною організацією. Згодом, із настанням епохи постіндустріальної економіки та концепції управління знаннями, HR-брендинг стрімко переріс рамки звичайного внутрішнього PR чи красивих гасел на кар'єрних сайтах. Сьогодні це складна стратегічна функція

менеджменту, що розвивається безпосередньо на перетині маркетингу, операційної логістики та загального стратегічного планування підприємства. Сучасні компанії змушені працювати у двох напрямах одночасно: на зовнішній ринок праці – задля виграшу у «війні за таланти», та на внутрішнє середовище – щоб мінімізувати відтік ключових співробітників та амбасадорів бренду [2]. Головне завдання тут полягає у створенні так званого психологічного контракту, коли особистісні цінності працівника та глобальна місія бізнесу збігаються, народжуючи щиру емпатію та відданість справі навіть під час криз.

Утім, реалізувати таку модель в аграрному секторі на практиці набагато складно через серйозний тиск суто галузевих факторів. Перший і найвідчутніший із них – це жорстка сезонність процесів. Під час збору врожаю, який зазвичай триває з кінця літа до пізньої осені, логістична система працює на межі своїх можливостей: навантаження зростає в геометричній прогресії, персонал вимушений працювати в режимі ненормованих робочих змін, а HR-відділи мають за лічені тижні знаходити й адаптувати сотні тимчасових працівників. Другим викликом є складна географія об'єктів. Величезні елеваторні комплекси, сучасні складські термінали А-класу та переробні заводи з об'єктивних причин будуються у сільській місцевості або ближче до полів. Також не варто забувати про рівень стресу, пов'язаний із роботою зі швидкопсувною продукцією у так званих «холодових ланцюгах». Будь-яка затримка рефрижератора в дорозі чи поломка холодильного обладнання на складі означає миттєве псування дорогого товару та величезні збитки. Саме тому універсальні HR-стратегії тут не працюють: підходи до мотивації офісних аналітиків та водіїв важких зерновозів мають будуватися на абсолютно різних принципах, враховуючи специфічні психотипи та щоденні потреби цих категорій людей.

Розуміння цих внутрішніх протиріч підштовхує компанії до детального проектування своєї ціннісної пропозиції роботодавця, яка є емоційним та раціональним ядром HR-бренду. EVP (Employee Value Proposition) – це, по суті, пряма й чесна відповідь компанії на німе запитання кандидата: «Чому з усіх пропозицій на ринку я маю обрати саме вас і чому я повинен залишатися тут роками?» [2].

Для агрологістичного сектора життєздатна структура EVP зазвичай складається з п'яти фундаментальних блоків. Перший – це фінансовий блок, де мова йде не просто про суху ринкову ставку, а про прозору, зрозумілу систему преміювання за досягнення конкретних KPI. Другий блок – це реальні умови та безпека праці, що в наших умовах набули особливого значення. Наявність сучасного, справного автопарку іноземного виробництва, ергономічні робочі місця, якісний спецодяг, медичне страхування та наявність надійно обладнаних укриттів на виробничих об'єктах. Третій стовп EVP базується на можливостях професійного розвитку.

Четвертим елементом є здорова корпоративна культура, де панує взаємоповага, відкритість керівництва до діалогу та інститут менторства, який

допомагає новачкам швидко влитися в процеси без зайвого психологічного пресингу. І, п'ятий елемент, який у сучасній Україні став чи не найголовнішим магнітом для кандидатів – це соціальна відповідальність бізнесу та його позиція у сфері ESG [1].

У фокусі сучасного HR-маркетингу перебувають цифрові канали: від оптимізованих під мобільні пристрої кар'єрних сайтів та сторінок та провідних платформах до ведення «живих», неформальних корпоративних блогів у соціальних мережах, як для швидкого контакту з лінійним персоналом компанії все частіше створюють внутрішні інтерактивні чат-боти.

Коли кадровий дефіцит стає хронічним, компанії змушені повністю відмовлятися від пасивного очікування відгуків і переходити до агресивного, проактивного таланту-менеджменту. Будь-які бюрократичні затримки на етапі співбесід зараз означають втрату кандидата, тому в агрологістиці для робітничих спеціальностей стандартом стає формат швидкого рекрутингу, коли людина проходить співбесіду, перевірку безпеки й отримує офіційне запрошення на работу буквально за один день за принципом One Day Offer [3].

Проте залучити таланти – це лише перший крок; набагато важливіше і фінансово вигідніше їх утримати. Постійна плинність кадрів, регулярний пошук, оформлення та навчання нових співробітників обходяться агробізнесу у величезні суми, які часом перевищують річний бюджет на розвиток персоналу. Окрім прямої фінансової плинності, існує ще й небезпечне явище «прихованої плинності» – коли люди емоційно вигорають, але залишаються на посадах через страх перед безробіттям, працюючи абсолютно неефективно. Для боротьби з цим в агрологістиці сьогодні активно розгортають програми психологічної підтримки та всебічної турботи про співробітників [1]. Для офісних логістів впроваджують гнучкі графіки та можливість віддаленої роботи, що дозволяє людям краще балансувати між особистим життям та кар'єрою. Для водіїв далеких рейсів та операторів великих терміналів компанії жорстко регламентують робочі зміни та створюють комфортні умови для повноцінного відпочинку в дорозі, що безпосередньо знижує ризик виробничого травматизму та аварійності.

Безумовно, будь-які інвестиції в бренд роботодавця мають окупатися, і ефективність HR-брендингу сьогодні можна легко оцифрувати за допомогою чіткої системи кількісних та якісних KPI, відійшовши від абстрактних розмов про «рівень задоволеності» [3].

Варто також підкреслити, що потужним додатковим драйвером для зростання привабливості компанії в останні роки став тренд на екологічність та інтеграцію стандартів ESG. Сучасне покоління молодих фахівців, зокрема амбітні випускники провідних вишів, звертає пильну увагу на те, наскільки етичним та екологічним є бізнес, у який вони планують прийти. Коли агрологістична компанія не просто декларує цінності на папері, а реально впроваджує принципи «зеленої логістики» – оптимізує маршрути руху транспорту за допомогою алгоритмів для зниження викидів вуглекислого газу,

переходить на альтернативні види палива, використовує біорозкладну або багаторазову тару та будує енергоефективні склади.

Це робить бренд роботодавця сучасним, прогресивним та інноваційним у довгостроковій перспективі. Підсумовуючи, можна стверджувати, що побудова сильного HR-бренду в агрологістиці сьогодні –це питання виживання та стратегічної стійкості бізнесу в часи системної кадрової кризи. Створення прозорої, чесної ціннісної пропозиції, активне використання сучасних каналів для комунікації та реальна, непідробна турбота про безпеку, ментальне здоров'я та комфорт своїх людей дозволяють прогресивним агрокомпаніям успішно долати будь-які кадрові проблеми. Зрештою, саме сильний бренд роботодавця стає тією невидимою силою, яка утримує команду разом, знижує плинність кадрів до мінімуму і гарантує, що національні та міжнародні логістичні ланцюги працюватимуть попри будь-які зовнішні перепони.

Література

1. Індик Ю. HR-бренд для аграрних компаній: як зберегти працівників та успішно пережити з ними затяжну кризу? *AgroPortal.ua*. 2023. 2 травня. URL: https://agroportal.ua/ru/blogs/hr-brend-dlya-agrarnih-kompaniy-yak-zberegti-pracivnikiv-ta-uspishno-perezhiti-z-nimi-zatyazhnu-krizu

2. Остахов О. С. Сучасні підходи, тенденції та напрями розвитку кадрового потенціалу аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 379–382. DOI: doi.org. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/ujae_2024_r03_a68.pdf.

3. Кравчук О. І., Варіс І. О., Потоскуєва А. Д. Цифрові технології HR маркетингу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-03. URL: https://www.researchgate.net/publication/373317270_Cifrovi_tehnologii_HR_marketingu.

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ПРОЦЕС ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА

Палвашова Г. І., к.т.н., доцент
Скалига І.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростаючою складністю зовнішнього середовища, посиленням регуляторних вимог та трансформацією очікувань стейкхолдерів. Концепція сталого розвитку, закріплена в Цілях сталого розвитку ООН та імплементована в європейське регуляторне поле через Директиву CSRD, перетворюється з декларативної ініціативи на імператив корпоративного управління. Для українських підприємств цей процес ускладнюється умовами воєнної економіки, обмеженістю ресурсів та необхідністю одночасної адаптації до євроінтеграційних вимог [1].

Водночас, як зазначають дослідники, значною перешкодою залишається відсутність цілісної рамки для зв'язування ESG-факторів безпосередньо з процесом прийняття рішень [3]. Управлінські рішення часто розглядаються крізь призму виключно фінансових критеріїв, тоді як екологічні та соціальні наслідки залишаються на периферії аналізу. Це зумовлює необхідність системного дослідження механізмів інтеграції принципів сталості в управлінську практику.

Метою дослідження **є** обґрунтування теоретико-методичних засад інтеграції принципів сталого розвитку в процес прийняття управлінських рішень підприємства через призму економічних, соціальних та екологічних критеріїв, цифрових інструментів та ESG-підходів з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на системному та міждисциплінарному підходах до аналізу процесів інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську діяльність підприємств. Теоретичною базою слугували наукові публікації українських авторів, присвячені проблематиці ESG-трансформації бізнесу, корпоративної соціальної відповідальності та сталого фінансового управління [2, 3, 4]. Інформаційну основу становлять аналітичні матеріали міжнародних консалтингових агенцій, нормативно-правові акти Європейського Союзу у сфері нефінансової звітності, а також дані про функціональні можливості цифрових платформ ESG-менеджменту [5, 6].

У процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез – для декомпозиції процесу прийняття управлінських рішень на окремі етапи та виявлення місця ESG-критеріїв у кожному з них; узагальнення – для формулювання критеріальної бази оцінювання альтернатив; порівняльний аналіз – для зіставлення цифрових інструментів підтримки ESG-орієнтованих рішень; систематизація – для класифікації ризиків інтеграційного процесу; моделювання – для побудови алгоритму прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку.

Результати дослідження. Інтеграція принципів сталого розвитку в управлінський процес передбачає перехід від одновимірної (фінансової) логіки оцінювання альтернатив до багатокритеріальної моделі. Дослідження українських науковців засвідчують, що імплементацію ESG доцільно інтерпретувати як вбудовування відповідних принципів у корпоративне управління, фінансові рішення, операційні процеси та політики щодо персоналу [3]. Відтак, критеріальна база управлінських рішень має включати три взаємопов'язані групи.

Економічні критерії охоплюють традиційні показники ефективності, однак доповнюються оцінкою довгострокової стійкості бізнес-моделі, вартістю капіталу з урахуванням ESG-рейтингів, потенціалом доступу до «зеленого» фінансування. Як зазначають дослідники, компанії, що демонструють відповідність інвестиційних проєктів принципам сталості, отримують конкурентні переваги на міжнародних ринках капіталу [5].

Соціальні критерії включають оцінку впливу рішень на персонал, місцеві громади, ланцюги постачання. Дослідження вітчизняних науковців наголошують на необхідності врахування соціальних детермінант у корпоративній архітектурі управління, оскільки нефінансові показники дедалі більше визначають довгострокову конкурентоспроможність [4].

Екологічні критерії охоплюють оцінку вуглецевого сліду, енергоефективності, циркулярності ресурсних потоків. Особливістю українського контексту є те, що екологічна складова демонструє найбільше відставання в практиці вітчизняних підприємств, що негативно позначається на їхніх ESG-рейтингах [6].

Цифрові інструменти відіграють роль технологічного підґрунтя для інтеграції зазначених критеріїв у реальному часі. Сучасні платформи ESG-менеджменту, зокрема SAP Sustainability Control Tower, забезпечують консолідацію даних про вуглецевий слід, водоспоживання, соціальні індикатори та перетворення їх на основу для стратегічних рішень [5]. Як зазначає Рєпін К., інший клас рішень – системи інтегрованого планування дозволяює моделювати компроміси між маржинальністю, рівнем сервісу та вуглецевими викидами безпосередньо в процесі планування ланцюгів постачання [6]. Для українських підприємств, що функціонують в умовах обмеженого доступу до енергетичних ресурсів, особливого значення набувають інструменти енергоменеджменту, сертифіковані за ISO 50001, які забезпечують не лише моніторинг споживання, а й підтримку рішень щодо оптимізації енергетичних потоків [2].

ESG-підходи формують методологічну рамку, в якій критерії сталості набувають операційного виміру. Концепція подвійної матеріальності передбачає врахування як впливу зовнішніх ESG-факторів на підприємство, так і впливу підприємства на екологічні та соціальні системи [3]. Це означає, що управлінське рішення оцінюється не лише за критерієм ризику для бізнесу, а й за критерієм його внеску в суспільні та екологічні результати. Українські дослідники наголошують, що перевагами такої інтеграції є зниження репутаційних та

юридичних ризиків, підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення корпоративної культури [2].

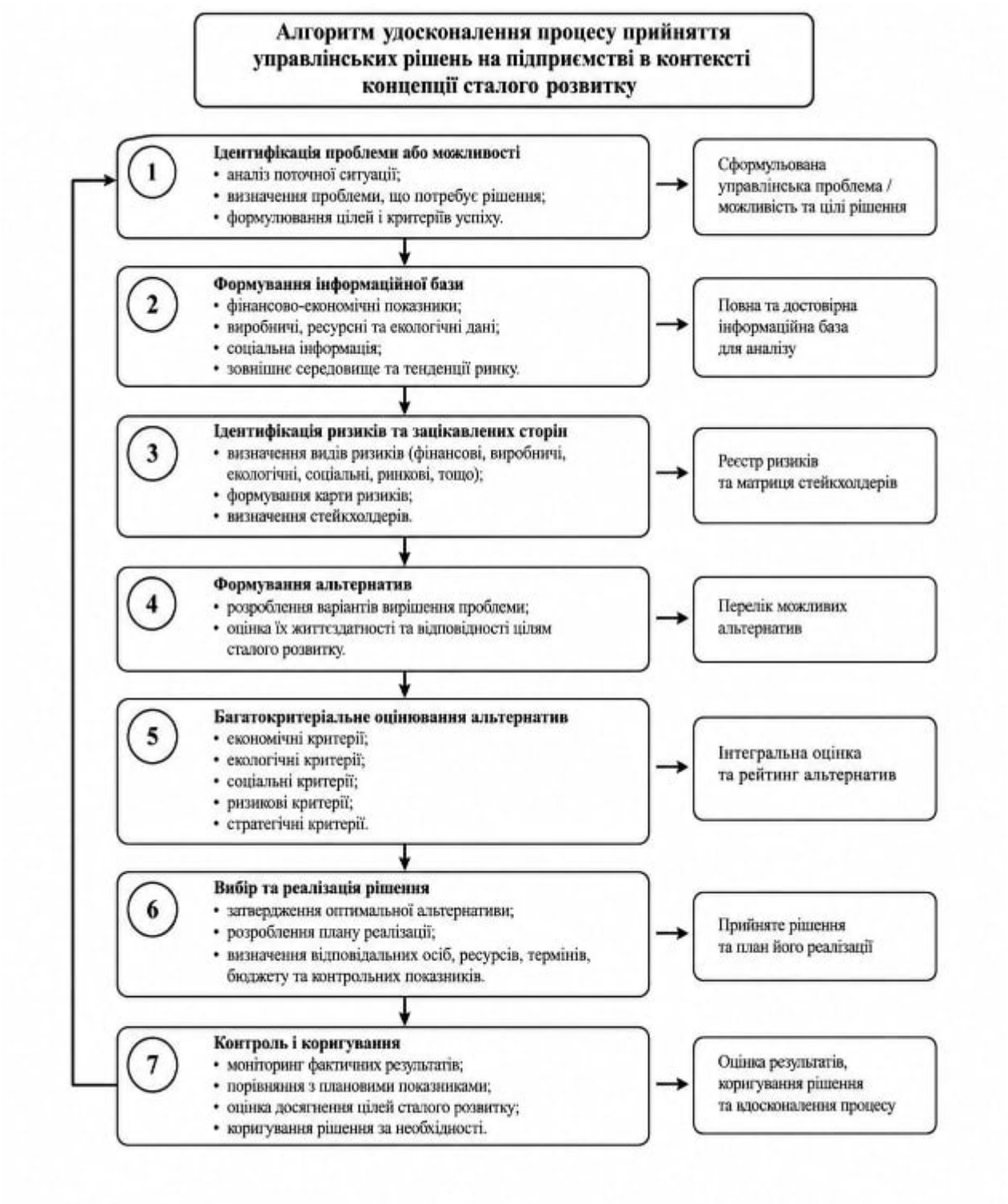

Рис. 1. Алгоритм удосконалення прийняття управлінських рішень*

**Джерело: створено автором на основі аналізу [1-6] з використанням ChatGPT для побудови моделі*

Водночас інтеграційний процес супроводжується суттєвими ризиками, а саме:

– ризик фрагментації даних та відсутності єдиної системи ESG-індикаторів, що ускладнює порівнюваність альтернатив [3].

– додаткові витрати на звітність, верифікацію та аудит можуть бути непропорційними для малих та середніх підприємств.

– опір внутрішніх стейкхолдерів, особливо в умовах необхідності швидкої адаптації до воєнних викликів, може гальмувати впровадження [1].

– ризик «декоративної» імплементації, коли ESG-практики набувають формального характеру без реального впливу на управлінські рішення.

З урахуванням зазначених критеріїв, інструментів та ризиків пропонується алгоритм прийняття управлінських рішень на засадах сталого розвитку (рис. 1).

Запропонований алгоритм дозволяє подолати розрив між декларуванням принципів сталості та їх практичним втіленням в управлінських рішеннях, що відповідає виявленій дослідниками потребі у формуванні динамічної моделі сталого фінансового управління [5].

Висновки. Інтеграція принципів сталого розвитку в процес прийняття управлінських рішень є невід'ємною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства в сучасному регуляторному та ринковому середовищі. Цей процес вимагає переходу від фінансово-орієнтованої до багатокритеріальної логіки оцінювання, що враховує економічні, соціальні та екологічні наслідки альтернатив. Цифрові інструменти ESG-менеджменту та інтегрованого планування забезпечують технологічну можливість такої інтеграції, тоді як ESG-підходи формують методологічну рамку для операціоналізації критеріїв сталості. Для українських підприємств ключовими викликами залишаються обмеженість ресурсів, фрагментація даних та необхідність одночасної адаптації до євроінтеграційних вимог і умов воєнної економіки.

Література

1. Шкрабак І.В., Латишева О.В. Управління змінами на українських підприємствах при впровадженні проєктів сталого розвитку в контексті євроінтеграційних трендів «зеленого переходу» бізнесу. Економічний вісник Донбасу. 2026. № 1 (83). С. 174–181. https://doi.org/10.12958/1817-3772-2026-1(83)-174-181

2. Калініченко Л.Л. ESG-стратегії як новий стандарт ведення бізнесу. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2026. № 92. https://doi.org/10.18664/btie.92.352941

3. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Кучеренко В.В. Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного менеджменту підприємств: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 93–99. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.93

4. Ландяк Т.П., Мельник Л.М. Парадигма формування соціально відповідальної поведінки бізнесу в умовах сталого розвитку. Соціальна економіка. 2026. № 74. С. 29–38. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2026-74-03

5. Фомішина В.М. Управління інвестиційним процесом у забезпеченні сталого розвитку бізнесу в умовах євроінтеграції. Колективна монографія. 2025. С. 315-335. https://doi.org/10.30837/EK.2025.026

6. Рєпін К. Розвиток екологічного підприємництва в Україні в контексті Європейського зеленого курсу та ESG-трансформацій. Economic Synergy. 2025. № 4. С. 404–418. https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-28

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ: ВИВЧЕННЯ КРАЩИХ ПРАКТИК У МЕЖАХ ПРОГРАМИ АКАДЕМІЧНОЇ МОБІЛЬНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВ ЇХ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Савенко І.І., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Томпсон І. доктор госпіталю, Гунтер Л. логістик операційного відділення госпіталю Варрінгтон, м. Варрінгтон, Велика Британія

Згідно наказу по ОНТУ МОН України від 03.09.2026 р за № 66-к професор кафедри менеджменту і логістики був направлений у відрядження за кордон до Warrington Hospital (Велика Британія) з метою ознайомлення із методами роботи логістичного відділу госпіталю та підвищення кваліфікації (стажування) в рамках міжнародної академічної мобільності.

У період підготовки до відрядження на кафедрі МіЛ було досліджено характеристики основних світових моделей охорони здоров'я. Основними моделями залежно від джерела фінансування є: модель Беверіджа, модель Бісмарка, модель національного медичного страхування та система прямих платежів, модель "з власної кишені".

Найбільш прийнятною для дослідження виявилась модель Беверіджа, застосована у Великій Британії, для якої характерна централізація медичної системи шляхом створення національної служби охорони здоров'я (NHS). Це перший випадок у світі, коли повністю безкоштовна медична допомога доступна на основі громадянства. Уряд виступає єдиним платником, виключаючи конкуренцію на ринку і, як правило, підтримуючи низькі ціни. Фінансування медицини за допомогою податку на прибуток дозволяє охороні здоров'я бути безкоштовною у пункті обслуговування — після консультації або операції пацієнту не доводиться сплачувати жодних додаткових коштів, оскільки він має сплачені податки. Таким чином, універсальне охоплення гарантується урядом, і кожен, хто є громадянином країни, має однаковий доступ до медичного обслуговування.

Враховуючи результати літературного пошуку, щодо ефективності систем охорони здоров'я, було прийнято рішення ознайомлення із методами роботи логістичного забезпечення одного із медичних закладів Великої Британії. Таким закладом було обрано Warrington Hospital міста Варрінгтон, Керівництво відділу логістики госпіталю надало згоду на організацію зустрічі та співпрацю в рамках міжнародної академічної мобільності.

Основними завданнями зустрічі визначили:

– дослідити сутність запровадженої у Великій Британії моделі охорони здоров'я та здійснити їх порівняння з організацією системи охорони здоров'я в Україні;

– визначити кращі практики в сфері логістичного забезпечення та в перспективі адаптувати їх в теорії та практиці логістичної діяльності як в

навчальному процесі так і в практичній діяльності медичної та інших галузей національної економіки України.

Для виконання завдань були досліджені питання:

1. Які основні принципи організації логістичних процесів у вашому закладі охорони здоров'я та які показники використовуються для оцінювання їх ефективності?
2. Які цифрові технології та інформаційні системи (ERP, WMS, RFID, штучний інтелект, аналітика даних) застосовуються для управління логістичними потоками?
3. Як організовано управління запасами лікарських засобів, медичних виробів та витратних матеріалів для мінімізації дефіциту й надлишкових запасів?
4. Які сучасні підходи використовуються для управління ланцюгами постачання та співпраці з постачальниками медичної продукції?
5. Яким чином забезпечується простежуваність (traceability) лікарських засобів і медичних виробів на всіх етапах логістичного процесу?
6. Які практики впровадження принципів сталого розвитку (Green Logistics, ESG) використовуються в логістичній діяльності медичного закладу?
7. Як організована внутрішньолікарняна логістика (переміщення, медикаментів, обладнання та медичних матеріалів)?
8. Які найбільші виклики у сфері медичної логістики виникли останніми роками та які управлінські рішення виявилися найбільш ефективними?
9. Які компетентності повинні мати менеджери та логісти, що працюють у закладах охорони здоров'я Великої Британії, та як здійснюється їх професійний розвиток?
10. Які напрями міжнародної співпраці між університетами та медичними закладами Ви вважаєте найбільш перспективними для розвитку досліджень, академічної мобільності та спільних освітніх програм у сфері медичної логістики?

Співпраця з працівниками операційного відділення Варрінгтон госпіталю логістиком Лідією ГУНТЕР та доктором Інною ТОМПСОН, дослідження публікацій Ніка Тріґґла: [1,2,3], кореспондента з питань охорони здоров'я у Великій Британії, дало можливість узагальнити, що NHS Supply Chain (NHS ланцюг постачання) виступає основою логістичної системи охорони здоров'я Великої Британії. Національна служба охорони здоров'я Великобританії (National Health Service, NHS) є однією з найбільших державних систем охорони здоров'я у світі. Організаційна структура NHS Supply Chain базується на принципі централізованого управління із залученням спеціалізованих комерційних партнерів.

Щорічно вона забезпечує медичними товарами понад тисячу лікарень, десятки тисяч амбулаторій та інших медичних установ Англії. Для ефективного управління масштабними закупівлями та логістичними процесами була створена

спеціалізована організація NHS Supply Chain, яка сьогодні є центральною ланкою системи медичного постачання країни.

До середини 2000-х років закупівлі медичних виробів здійснювалися переважно окремими лікарнями або регіональними структурами. Така модель мала низку недоліків: дублювання закупівель, різницю в цінах на однакові товари, складність контролю якості продукції та високі адміністративні витрати.

Сучасна модель NHS Supply Chain почала активно розвиватися після масштабної модернізації логістичної системи у 2018 році. Було створено нову мережу логістичних операторів, регіональних центрів розподілу, комерційних партнерів та цифрових платформ управління закупівлями. Сьогодні організація забезпечує централізоване постачання більш ніж 600 тисяч найменувань продукції від тисяч постачальників. Асортимент включає лікарські засоби, медичні вироби, хірургічні інструменти, лабораторне обладнання, засоби індивідуального захисту, витратні матеріали, меблі, діагностичне обладнання та інші товари, необхідні для функціонування лікарень.

Головною місією NHS Supply Chain є забезпечення медичних закладів Великобританії високоякісною продукцією за найкращим співвідношенням ціни, якості та ефективності використання бюджетних ресурсів. Організація працює за принципом:

"Buy Smart – Supply Right – Partner Expertly"

що означає:

– здійснювати розумні закупівлі;

– забезпечувати своєчасне постачання;

– будувати довгострокові партнерські відносини з виробниками та медичними установами.

Таким чином, сучасна діяльність NHS Supply Chain виходить далеко за межі традиційної логістики. Організація виконує функції стратегічного управління всією системою постачання медичних ресурсів, аналізує ринок, оцінює ризики, проводить переговори з виробниками, координує транспортні потоки та впроваджує сучасні цифрові рішення.

В Україні функції розподілені між кількома інституціями. Міністерство охорони здоров'я формує політику та визначає номенклатуру централізованих закупівель, МЗУ проводить закупівлі за окремими державними програмами, а Національна служба здоров'я України (НСЗУ) фінансує медичні послуги. Заклади охорони здоров'я самостійно закуповують значну частину товарів за рахунок власних бюджетів. Така багаторівнева структура ускладнює координацію логістичних процесів.

Література

1. NHS Supply Chain. *About Us.* https://www.supplychain.nhs.uk/about-us/

2. NHS Supply Chain. *Business Plan 2026–2027.* https://www.supplychain.nhs.uk/about-us/business-plan/

3. UK Parliament. *NHS Supply Chain and efficiencies in procurement.* https://committees.parliament.uk/work/8140/nhs-supply-chain-and-efficiencies-in-procurement/

RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS OF UKRAINIAN ENTERPRISES UNDER MODERN LOGISTICS CHALLENGES

Sedikov Denys, PhD, Associate Professor
Odesa National University of Technology

The contemporary operating environment of Ukrainian enterprises is characterized by a significant complication of logistics conditions. Disruptions in transportation connections, damage to infrastructure, changes in supply routes, rising transportation costs, shortages of certain resources, and instability of foreign economic relations create new requirements for the organization of supply chains. Under such conditions, enterprise performance is determined not only by the ability to minimize logistics costs but also by the capacity to ensure supply continuity and quickly restore operations after disruptions. In the modern scientific understanding, supply chain resilience refers to the ability of a supply chain to withstand disruptions, adapt to economic, technological and market changes, and restore its functioning after adverse impacts [1]. Therefore, resilience should not be identified solely with stability. A resilient supply chain should, above all, possess sufficient flexibility to restructure its configuration according to the nature and scale of external changes.

For Ukraine, this issue has become particularly important due to the prolonged impact of war-related factors. According to the World Bank, as of December 31, 2024, direct damage to Ukraine's transport sector was estimated at USD 36.7 billion. Roads and railway infrastructure accounted for approximately 83% of the total transport-sector damage [2]. Damage to the transport network directly affects delivery time, transportation costs and reliability and, consequently, the functioning of production and distribution chains. At the same time, Ukraine's logistics system has demonstrated a significant capacity for restructuring. According to the World Bank, in 2024 Ukraine's exports amounted to USD 41.6 billion and 131.2 million tonnes of cargo, representing a 23.6 % increase compared with 2023. The restoration of maritime transportation and the operation of the new Black Sea corridor became important factors supporting international trade flows. At the same time, the importance of alternative routes, including Danube ports, increased considerably [3].

Thus, Ukraine's recent experience demonstrates that supply chain resilience is not based on the existence of a single reliably functioning route but on the ability to rapidly redirect material flows between alternative channels. This changes the traditional approach to logistics management: under unstable conditions, the optimal delivery option is not necessarily the cheapest one, but rather the option that provides an acceptable balance between cost, speed, safety and reliability. Among the major factors reducing the resilience of supply chains of Ukrainian enterprises are: dependence on individual suppliers and transportation routes; damage to or restrictions on transport infrastructure; increasing transportation and insurance costs; interruptions in energy supply; shortages of certain raw materials, materials and components;

demand instability; labor constraints; high levels of war-related and security risks; insufficient integration of information systems among supply chain participants.

In our view, strengthening supply chain resilience should be implemented through five interconnected areas: diversification, redundancy, digitalization, coordination and adaptability.

Diversification involves establishing multiple sources of supply, alternative carriers and transportation routes. Redundancy involves maintaining an appropriate level of inventories of critical resources and having reserve capacities available. Digitalization ensures transparency of material flows, rapid information exchange and timely monitoring of deviations. Coordination requires closer interaction among manufacturers, suppliers, logistics operators and trading enterprises. Adaptability refers to the ability to rapidly change supply chain parameters depending on the specific situation.

The digital management of logistics processes is becoming particularly important. The use of monitoring systems, electronic document management, analytical platforms, demand forecasting technologies and cargo tracking solutions makes it possible to reduce the time between the occurrence of a disruption and the adoption of a management decision. Therefore, digitalization should be viewed not only as a means of improving operational efficiency but also as an instrument for strengthening supply chain resilience. An important issue is also the transformation of approaches to evaluating logistics performance. Under stable conditions, management traditionally focuses on transportation costs, delivery speed and inventory levels. Under contemporary conditions, these indicators are insufficient. The assessment system should also include supply reliability, supplier concentration, recovery time after a disruption, the number of alternative routes, frequency of logistics disruptions and the enterprise's ability to maintain the required level of customer service. Accordingly, supply chain resilience can be defined as the ability of an enterprise's supply chain to maintain the required level of functioning, adapt the structure of material and information flows to external changes, and restore normal operations within an acceptable period after logistics disruptions occur.

For Ukrainian enterprises, building resilient supply chains is not only a logistics task but also an important component of overall economic resilience. The National Institute for Strategic Studies emphasizes the need to strengthen the resilience of supply chains for strategically important goods, diversify logistics routes and continue adaptation processes among enterprises [4]. At the same time, current trends in Ukrainian industrial activity indicate that logistics disruptions continue to constrain the production activity of enterprises [5]. Therefore, a promising model for supply chain management in Ukrainian enterprises involves a shift from focusing primarily on minimizing logistics costs toward achieving an optimal balance between cost, reliability, flexibility and recovery speed. The combination of supplier and route diversification, critical-resource redundancy, digital monitoring, coordination among supply chain participants and adaptive management provides a basis for strengthening enterprise resilience under contemporary logistics challenges.

References

1. National Institute for Strategic Studies. (2024). *National resilience: Terminological dictionary*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-11/ad_terminolog_slovnik-dovidnik_nac_stiykist_15_11_2024_97.pdf

2. National Institute for Strategic Studies. (2024). *Economic security of Ukraine under conditions of prolonged war*. URL: https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny

3. National Institute for Strategic Studies. (2026). *Trends in the functioning of Ukraine's industry in 2025*. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tendentsiyi-funktsionuvannya-promyslovosti-ukrayiny-u-2025-r

4. World Bank. (2025a). *Ukraine's transport and logistics system: Current and prospective opportunities and challenges*. World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061725033525342

5. World Bank. (2025b). *Ukraine—Fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4): February 2022–December 2024*. World Bank Group. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

Седікова І.О., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасне економічне середовище України характеризується високою динамічністю, невизначеністю та одночасною дією низки факторів, які безпосередньо впливають на результати діяльності підприємств. Воєнні ризики, зміни попиту, порушення логістичних зв'язків, дефіцит трудових ресурсів, енергетичні обмеження, коливання вартості ресурсів та прискорення цифрової трансформації змінюють вимоги до системи управління. Актуальність адаптивного управління підтверджується сучасними науковими дослідженнями. Зокрема, адаптивне управління розглядається як система, здатна змінювати управлінські впливи відповідно до трансформацій зовнішнього середовища, поєднуючи стабільність функціонування підприємства з необхідною гнучкістю [1]. Дослідники акцентують увагу на необхідності інтеграції моніторингу середовища, управління ризиками, цифрових технологій та стратегічного планування в єдину систему адаптації підприємства [2; 3].

Показовими є результати діяльності українських підприємств. За даними Державної служби статистики України, у 2024 р. 75,6 % великих та середніх підприємств отримали прибуток, тоді як 24,4 % виявилися збитковими [4]. Така істотна диференціація результатів господарювання є прямим наслідком різного рівня адаптивності бізнесу та здатності менеджменту оперативно перебудовувати логістичні й операційні ланцюги в умовах турбулентності.

Важливим є те, що адаптація не може обмежуватися виключно антикризовими заходами. Якщо управлінська система реагує лише після виникнення проблеми, підприємство фактично переходить до реактивної моделі поведінки. Натомість адаптивне управління передбачає постійне спостереження за змінами, визначення потенційних загроз і можливостей, оцінювання альтернатив та своєчасне коригування управлінських рішень. На нашу думку, сучасну систему адаптивного управління підприємством доцільно формувати як замкнений управлінський цикл:

моніторинг та діагностика змін → оцінювання адаптивного потенціалу → розробка та оцінювання альтернативних сценаріїв → прийняття та реалізація рішення → контроль результатів та предиктивне коригування дій.

При цьому принциповим є перехід від одноразової адаптації до безперервного процесу адаптаційних змін. На кожному етапі підприємство має використовувати інформацію про стан ринку, фінансові результати, ресурсне забезпечення, кадровий потенціал, логістичні процеси, технологічні зміни та ризики.

Особливого значення набуває цифрова складова адаптивного управління. Цифрові технології забезпечують швидше отримання та оброблення інформації,

дають можливість здійснювати оперативний контроль ключових показників і формувати сценарії управлінських рішень. Застосування інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє змістити фокус адаптивного управління з реактивного подолання наслідків на предиктивне моделювання сценаріїв розвитку підприємства, що підвищує його економічну безпеку та гнучкість бізнес-процесів [5]. Водночас адаптивність підприємства визначається не тільки технологіями. Важливими її складовими є фінансова стійкість, кадрова забезпеченість, інноваційна спроможність, організаційна гнучкість, якість інформаційного забезпечення та здатність менеджменту швидко змінювати управлінські рішення.

Необхідність посилення адаптивності підприємств узгоджується із завданнями Плану для Ukraine Facility на 2024–2027 рр. [6]. Реалізація передбачених ним структурних реформ формує нові регуляторні й стандартизаційні вимоги, адаптація до яких є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємств та їх інтеграції до європейського економічного простору.

Для українських підприємств адаптивність стає не окремою управлінською функцією, а важливою характеристикою всієї системи менеджменту. Її формування потребує поєднання стратегічного планування, ризик-менеджменту, цифрових інструментів, управління людським капіталом та постійного моніторингу економічного середовища.

Література

1. Чернодубова Є. В., Царевський О. В. Перспективи розвитку системи адаптивного управління на промислових підприємствах в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 4. DOI: https://doi.org/**10**.37634/efp.2024.4.22.

2. Халіна В. О., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127.

3. Пуліна, Т., Алексєєнко, О. та Алексєєнко, В. (2026). Адаптивне управління машинобудівним підприємством в умовах воєнного стану», *Менеджмент та підприємництво: тенденції розвитку* , 1(35), с. 176–186. DOI: 10.26661/2522-1566/2026-1/35-12.

4. Державна служба статистики України. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності у 2024 році. 2025. https://stat.gov.ua/uk/datasets/finansovi-rezultaty-pidpryyemstv-richna

5. Побережна З. Адаптивне управління на основі інформаційно-комунікаційних технологій у бізнес-процесах для забезпечення економічної безпеки підприємства за неотехнологічних умов. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 4. С. 484–491. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.484.

6. Кабінет Міністрів України. План для реалізації програми Ukraine Facility на 2024–2027 роки. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗНИЖЕННЯ ПЛИННОСТІ КАДРІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Севастьянов В.В., аспірант ІІІ курсу
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Кадровий дефіцит в аграрному секторі України в умовах воєнного стану набув системного характеру та став одним із чинників, що безпосередньо впливають на стійкість і результативність діяльності підприємств. До традиційних проблем аграрної зайнятості, серед яких сезонність робіт, фізична складність праці, обмежені можливості професійного розвитку, територіальна прив'язаність робочих місць і міграція населення, додалися мобілізаційні процеси, безпекові ризики, демографічні втрати та посилення конкуренції за кваліфікованих працівників [1; 2; 4]. За даними, наведеними Н. М. Похиленко та О. А. Єрмоленком, у 2024 р. брак кадрів відчули 69,6 % агровиробників, що підтверджує масштабність проблеми та необхідність перегляду традиційних підходів до управління персоналом [5]. У таких умовах залучення й утримання працівників перестає бути виключно кадровою функцією та перетворюється на складову загальної стратегії розвитку підприємства, оскільки саме кадрова резильєнтність визначає здатність аграрного підприємства підтримувати безперервність виробничих процесів, адаптуватися до зовнішніх ризиків і зберігати людський потенціал [5].

Заробітна плата залишається одним із базових чинників утримання працівників аграрних підприємств, однак в умовах кадрового дефіциту її підвищення не може розглядатися як самодостатній інструмент зниження плинності кадрів. Дослідження А. І. Орєхової та Я. О. Полтори засвідчує зростання середньої заробітної плати на досліджуваних аграрних підприємствах із 13,4 до 19,4 тис. грн, що автори переважно характеризують як компенсаційну реакцію на дефіцит трудових ресурсів [4]. Водночас підвищення ефективності утримання персоналу потребує комплексного поєднання матеріального стимулювання із цифровим HR-обліком, системами навчання LMS, KPI-мотивацією, партнерством із закладами вищої освіти та гнучкими формами зайнятості [4]. Отже, управління плинністю кадрів доцільно орієнтувати не лише на підвищення оплати праці, а на формування комплексної системи соціально-економічних інструментів утримання персоналу.

Під соціально-економічними інструментами зниження плинності кадрів аграрного підприємства пропонуємо розуміти сукупність економічних, організаційно-трудових, професійно-розвивальних і соціально-психологічних засобів управлінського впливу, спрямованих на зменшення причин добровільного вибуття працівників та формування умов для їх довгострокового утримання. Доцільність такого комплексного трактування підтверджується сучасними дослідженнями, у яких професійний розвиток і навчання розглядаються як необхідна відповідь на технологічну трансформацію аграрної

праці [2], розвиток людського капіталу визначається передумовою ефективного впровадження інновацій [7], а цифрові HR-рішення, мотиваційні програми та корпоративна культура важливими чинниками зниження відтоку персоналу [8].

Таблиця 1. Система соціально-економічних інструментів зниження плинності кадрів в аграрному секторі*

Група інструментів	Основні інструменти	Причини плинності	Очікуваний результат
Економічні	конкурентна оплата праці; преміювання; сезонні доплати; соціальний пакет; компенсація транспорту, харчування або проживання	незадоволеність оплатою; пошук вигідніших умов; додаткові витрати працівників	матеріальна зацікавленість; задоволеність винагородою; зростання утримання персоналу
Організаційно-професійні	гнучкий графік; оптимізація навантаження; адаптація і наставництво; безпечні умови праці; навчання, перекваліфікація; кар'єрний розвиток; цифровізація HR-процесів	сезонне перевантаження; складні умови праці; труднощі адаптації; дефіцит компетентностей; відсутність професійних перспектив	швидша адаптація; розвиток компетентностей; зниження виснаження; внутрішня мобільність; стабілізація зайнятості
Соціально-психологічні	визнання результатів; внутрішні комунікації; участь у прийнятті рішень; командна взаємодія; корпоративна культура; психологічна підтримка	низька залученість; конфлікти; відсутність визнання; професійне вигорання; несприятливий соціальний клімат	підвищення залученості й лояльності; довіра до роботодавця; сприятливий соціально-психологічний клімат

**Джерело: авторська систематизація на основі [1–8]*

Найбільший ефект у зниженні плинності кадрів доцільно очікувати не від ізольованого застосування окремих заходів, а від їх взаємопов'язаного використання в межах єдиної системи управління персоналом. Так, конкурентна заробітна плата та матеріальне стимулювання можуть зменшувати ризик економічно мотивованого звільнення, однак без належних умов праці, можливостей професійного розвитку, кар'єрного зростання, ефективної комунікації та підтримки працівників вони не усувають інші причини плинності [2; 4; 8]. Саме тому економічні, організаційно-професійні та соціально-психологічні інструменти мають застосовуватися комплексно, доповнюючи один одного та одночасно впливаючи на різні детермінанти звільнення працівників [1; 3; 5]. Такий системний підхід створює передумови для підвищення задоволеності працею, залученості та лояльності персоналу, а отже

для його довгострокового утримання та стабілізації кадрового потенціалу аграрного підприємства.

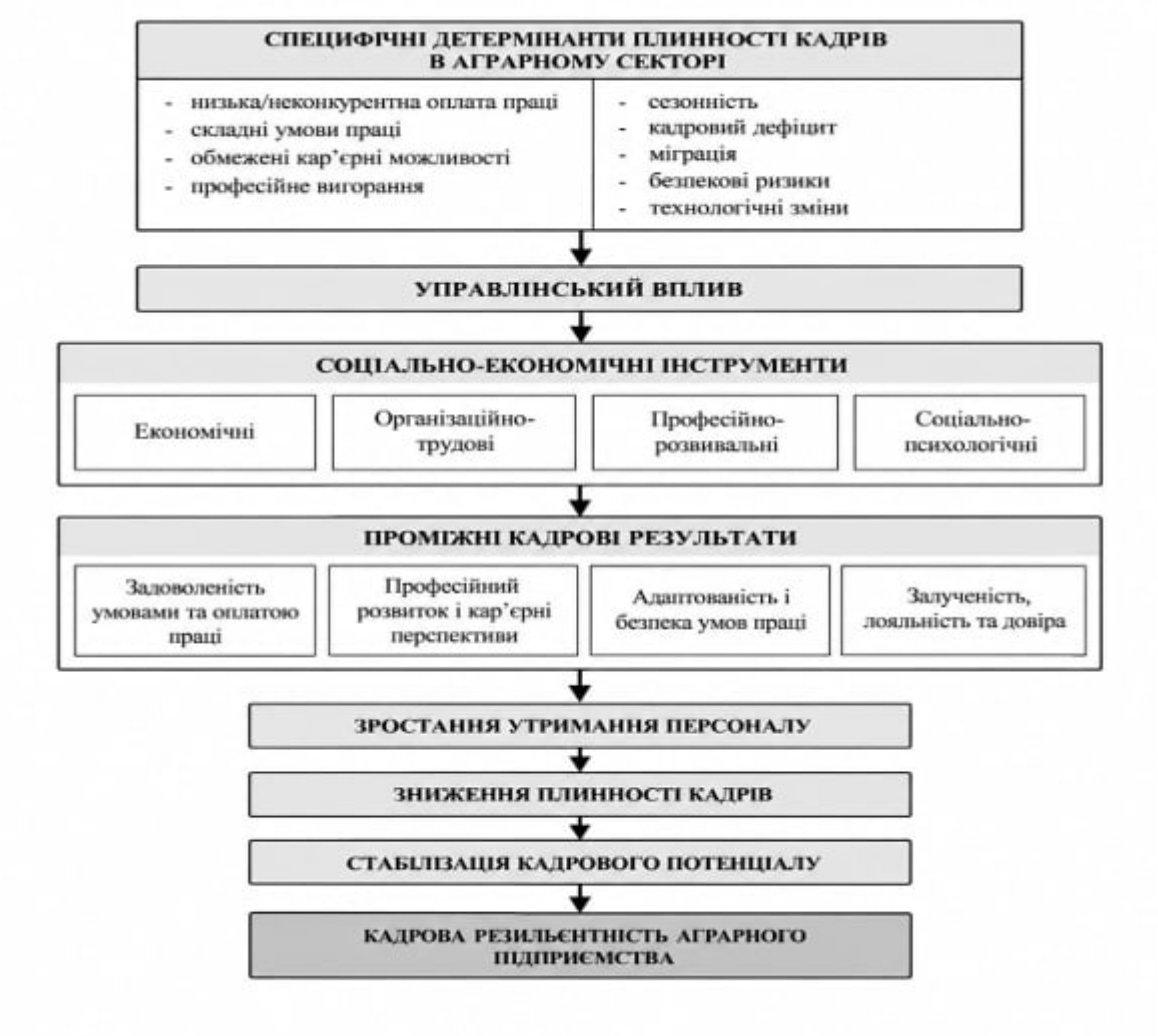

Рис. 1. Логіко-функціональна модель впливу соціально-економічних інструментів на зниження плинності кадрів аграрного підприємства

**Джерело: авторська розробка*

Представлена модель відображає послідовний вплив соціально-економічних інструментів на ключові детермінанти плинності кадрів в аграрному секторі. Їх комплексне застосування спрямоване на поліпшення проміжних кадрових результатів, зростання рівня утримання персоналу та, як наслідок, зниження плинності кадрів, стабілізацію кадрового потенціалу й посилення кадрової резильєнтності аграрного підприємства [5; 8].

У сучасних умовах управління плинністю кадрів в аграрному секторі має переходити від реактивного заміщення працівників, які звільнилися, до превентивної системи їх довгострокового утримання. Економічні стимули при цьому доцільно поєднувати з адаптацією умов праці, професійним розвитком, цифровізацією HR-процесів, соціальною та психологічною підтримкою, а також формуванням сприятливого внутрішнього середовища [1; 2; 3; 8]. Такий

комплексний підхід створює передумови для зниження намірів щодо звільнення, стабілізації кадрового потенціалу та посилення кадрової резильєнтності аграрних підприємств [4; 5].

Література

1. Замлинський В., Скрипник Н., Федака В. Розвиток людського потенціалу аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Modeling the Development of the Economic Systems. 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-25
2. Лещенко З. Впровадження системи професійного розвитку та мотивації працівників аграрних підприємств. Modeling the Development of the Economic Systems. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-35
3. Міненко С. І. Інструменти та засоби розвитку людського капіталу суб'єктів аграрного бізнесу в контурах дотримання соціально-економічної безпеки. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 2 (217). DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2026.02.06
4. Орєхова А. І., Полтора Я. О. Інноваційні підходи до управління людським капіталом в умовах демографічних та міграційних змін в аграрному секторі. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2026-2-23
5. Похиленко Н. М., Єрмоленко О. А. Людський капітал як ключовий фактор резильєнтності аграрних підприємств в умовах воєнного стану. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2026. Т. 11. № 2. С. 343–346. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-2-64
6. Саєнко В. Методичні підходи до розвитку кадрового потенціалу в системі менеджменту підприємств агропродовольчої сфери. Journal of Innovations and Sustainability. 2024. Vol. 8. No. 4. 08. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.08
7. Сиротюк Г., Болтянська Л. Роль людського капіталу у впровадженні інновацій в аграрному секторі. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК. 2024. № 31. С. 129–134. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.018
8. Холодницька А. В., Дудко М. А. Вплив системи управління персоналом на формування конкурентних переваг аграрних підприємств в умовах цифровізації. Науковий вісник Полісся. 2026. № 1 (32). С. 119–129. DOI: https://doi.org/10.25140/2410-9576-2026-1(32)-119-129

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО СЕКТОРУ

Загора А.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Земельні ресурси залишаються базовою складовою виробничого потенціалу аграрного підприємства та визначають не лише обсяги виробництва сільськогосподарської продукції, а й стійкість сировинного забезпечення підприємств харчового сектору. Водночас сама наявність земельного банку не гарантує високої результативності. Ефективність дедалі більше залежить від того, наскільки точно підприємство володіє інформацією про просторову структуру угідь, стан ґрунтів, фактичне використання полів, динаміку посівів, виробничі витрати та ризики. За цих умов управління землекористуванням поступово переходить від переважно облікової функції до постійного аналітичного процесу, який має поєднувати технологічні, економічні й просторові дані. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ГІС, дистанційне зондування, цифровий кадастр, точне землеробство та адаптивне планування землекористування. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Для дослідження використано наукові публікації українських учених, присвячені управлінню земельними ресурсами аграрних підприємств, геоінформаційним системам, дистанційному зондуванню Землі, точному землеробству, цифровому картографуванню та аналітичному забезпеченню управлінських рішень. Методичною основою стали системний підхід, порівняння, узагальнення, логічний аналіз та структуризація. Оцінювання інноваційних підходів здійснювалося з позиції їх практичної цінності для підприємства: здатності підвищувати достовірність інформації про земельний банк, своєчасно виявляти зміни стану угідь і посівів, скорочувати непродуктивні витрати та створювати основу для економічно обґрунтованого планування використання землі. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися врожайність, витрати ресурсів на гектар, частка ділянок із цифровим моніторингом, точність просторових даних та динаміка деградаційних процесів. Це дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Проведений аналіз свідчить, що першим базовим елементом сучасного управління землекористуванням є формування цифрового земельного контуру підприємства. Геоінформаційна система дає можливість об’єднати в

одному середовищі відомості про межі земельних ділянок, виробничі поля, правовий статус землі, договори користування, обмеження, історію посівів та інші характеристики земельного банку. У результаті менеджмент отримує не статичний набір карт, а інструмент для оперативного зіставлення просторової та господарської інформації. Такий підхід підвищує контроль за земельними активами, покращує інформаційне забезпечення управлінських рішень і знижує ризики, пов'язані з фрагментарністю даних [1].

Другим напрямом є дистанційний моніторинг сільськогосподарських угідь. Супутникові знімки та інші дані дистанційного зондування дають змогу спостерігати за посівами протягом сезону, оцінювати їх просторову неоднорідність, відстежувати зміни рослинного покриву та виявляти ділянки, що потребують додаткового обстеження. Для підприємства важливо, що така інформація може використовуватися не після завершення виробничого циклу, а безпосередньо під час нього. Це скорочує часовий розрив між появою проблеми та управлінською реакцією. Українські дослідження підтверджують доцільність застосування систем дистанційного зондування для контролю стану посівів, оцінювання площ та моніторингу виробничих процесів [2].

Третій напрям пов'язаний із переходом до адаптивного управління ефективністю землекористування. За такого підходу земельний банк не розглядається як незмінний набір площ. Структура посівів, інтенсивність технологічних операцій, логістика переміщення ресурсів і техніки, доцільність використання окремих ділянок мають коригуватися відповідно до фактичних умов. Особливої ваги це набуває за високої мінливості зовнішнього середовища, коли традиційні довгострокові схеми використання земель можуть втрачати економічну доцільність. Поєднання цифрових інструментів із адаптивними управлінськими рішеннями дає можливість оптимізувати витрати, посилити контроль за ресурсами та підтримувати стійкість виробничої системи [3].

Четвертим напрямом є використання геоінформаційних платформ разом з інструментами штучного інтелекту та машинного аналізу. Сучасні ГІС дозволяють не лише відображати поля на карті, а й виконувати класифікацію земного покриву, аналізувати супутникові зображення, розраховувати вегетаційні індекси, порівнювати часові ряди даних і виявляти просторові зміни. Це особливо важливо для великих земельних масивів, де суцільний польовий контроль потребує значних витрат часу. Застосування таких інструментів підвищує деталізацію просторового аналізу та зменшує залежність результату від суб'єктивної оцінки окремого працівника [4].

З урахуванням наведеного інноваційне управління землекористуванням доцільно будувати як послідовний цикл. На першому етапі формується достовірна цифрова база земельного банку. На другому здійснюється регулярний дистанційний і польовий моніторинг. На третьому отримані дані використовуються для зонування полів і вибору диференційованих технологічних рішень. На четвертому оцінюється економічний результат, після чого параметри використання земель коригуються. Така послідовність дає змогу

поєднати просторову, технологічну та економічну інформацію в межах одного управлінського процесу.

Для підприємств, що забезпечують сировиною харчову промисловість, це має додаткове значення, оскільки якість управління земельними ресурсами прямо впливає на ритмічність виробництва, прогнозованість обсягів сировини та стабільність витрат. Отже, цифровізація землекористування має розглядатися не як самостійний технічний проєкт, а як частина загальної системи менеджменту підприємства. Ефект виникає тоді, коли дані про землю стають підставою для рішень щодо структури посівів, використання ресурсів, організації виробничих операцій та оцінювання результативності окремих земельних ділянок.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають врожайність, витрати ресурсів на гектар, частка ділянок із цифровим моніторингом, точність просторових даних та динаміка деградаційних процесів. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є неповнота просторових даних, несумісність інформаційних систем та використання цифрових рішень без зміни управлінських процедур. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення обґрунтованості рішень, ресурсної ефективності й сталості землекористування, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Інноваційний підхід до управління землекористуванням аграрних підприємств доцільно розглядати як інтеграцію геоінформаційних систем, дистанційного моніторингу, аналітичних інструментів, елементів штучного інтелекту та технологій точного землеробства з економічною оцінкою результатів. Його ключова перевага полягає у скороченні інформаційного розриву між фактичним станом земельних ресурсів і рішеннями менеджменту. Для підприємств харчового сектору це створює можливості точніше планувати виробництво, раціональніше використовувати матеріальні ресурси, оперативніше реагувати на зміни та підвищувати віддачу земельного потенціалу. Подальший розвиток такого підходу потребує не лише технічного оснащення, а й єдиних стандартів даних, належної цифрової компетентності персоналу та включення показників землекористування до системи регулярного управлінського контролю. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами

залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Шарий Г. І., Нестеренко С. В., Гамерник Д. С., Тимошевський В. В. Геоінформаційні системи в сфері аграрного землекористування. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2020. № 1. С. 24–32. DOI: https://doi.org/10.31548/zemleustriy2020.01.03.

2. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М. Моніторинг сільськогосподарських угідь із застосуванням систем дистанційного зондування земель. Економіка АПК. 2019. № 8. С. 27–36. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.201908027.

3. Голобородько Т. В., Завада О. П., Йолкін А. М., Мірошніченко О. А. Адаптивний менеджмент ефективності землекористування аграрних підприємств в умовах диджиталізації та логістичних загроз. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2023. № 3. С. 29–36. DOI: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2023-3-5.

4. Рижок З. Р., Ступень Р. Застосування методів штучного інтелекту для просторового аналізу сільськогосподарського землекористування у геоінформаційній системі QGIS. Точне землеробство. 2025. Вип. 1, № 1. С. 21–27. DOI: https://doi.org/10.23939/pa2025.01.021.

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Матвійчук М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання фінансового менеджменту підприємств харчового бізнесу, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають нестабільність попиту, коливання цін на сировину, подорожчання фінансування та нерівномірність грошових надходжень. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до фінансового менеджменту підприємств харчового бізнесу та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ліквідність, структура капіталу, управління грошовими потоками, фінансові ризики та сценарне планування. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: ліквідність і платоспроможність, структура оборотного капіталу, грошові потоки та фінансові ризики. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися коефіцієнти ліквідності, фінансової автономії та покриття, операційний грошовий потік, оборотність капіталу, запас фінансової міцності. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що фінансового менеджменту підприємств харчового бізнесу доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли нестабільність попиту, коливання цін на сировину, подорожчання фінансування та нерівномірність грошових надходжень. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що ліквідність і платоспроможність, структура оборотного капіталу, грошові потоки та фінансові ризики мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: запровадження сценарного бюджетування, щотижневий контроль платіжного календаря, формування резерву ліквідності та використання системи раннього попередження про фінансові відхилення. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підтримувати безперервність операційної діяльності, своєчасно коригувати фінансові плани та зменшувати залежність підприємства від одного джерела фінансування. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто

залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають коефіцієнти ліквідності, фінансової автономії та покриття, операційний грошовий потік, оборотність капіталу, запас фінансової міцності. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є надмірна орієнтація на короткострокову економію, дефіцит оборотного капіталу та невідповідність строків залучення і використання фінансових ресурсів. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підтримання платоспроможності, зниження фінансової вразливості та збереження інвестиційної спроможності підприємства, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері фінансового менеджменту підприємств харчового бізнесу потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — запровадження сценарного бюджетування, щотижневий контроль платіжного календаря, формування резерву ліквідності та використання системи раннього попередження про фінансові відхилення — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов'язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму.

Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Абдуллаєва А., Смоляр Л. Фінансовий менеджмент у промисловості України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 81. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-42.

2. Ковальов В., Тіунов К. Теоретичні засади діагностики фінансової кризи в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-233.

3. Михайлик О. Застосування економіко-математичного моделювання для діагностики фінансового стану підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-87.

4. Аренович І. Інвестиційний потенціал підприємств харчової промисловості та моделювання його рівня. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 7. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-1.

ІНВЕСТИЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ВІДТВОРЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Ткаченко Д.С., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання інвестиційного забезпечення відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають фізичне зношення техніки, обмеженість власного капіталу, висока вартість кредитних ресурсів і потреба у технологічному оновленні. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до інвестиційного забезпечення відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати інвестиційна привабливість, джерела фінансування, інноваційні проєкти, технологічне оновлення та оцінювання ризику. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: основні засоби, фінансові ресурси, технологічна спроможність та людський капітал. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися обсяг залучених інвестицій, рентабельність інвестицій, частка оновлених активів, період окупності та приріст продуктивності. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що інвестиційного забезпечення відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли фізичне зношення техніки, обмеженість власного капіталу, висока вартість кредитних ресурсів і потреба у технологічному оновленні. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що основні засоби, фінансові ресурси, технологічна спроможність та людський капітал мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: поєднання власного фінансування з лізингом і кредитними програмами, залучення грантових ресурсів, поетапне оновлення машинно-тракторного парку та оцінювання інвестиційних проєктів за критеріями окупності та впливу на продуктивність. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє відновлювати виробничу базу без критичного навантаження на ліквідність, підвищувати продуктивність праці та формувати резерв для подальшої модернізації. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто

залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають обсяг залучених інвестицій, рентабельність інвестицій, частка оновлених активів, період окупності та приріст продуктивності. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є розпорошення інвестицій між несумісними проєктами, недооцінювання воєнних і логістичних ризиків та недостатня підготовка інвестиційних рішень. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для оновлення виробничої бази, підвищення продуктивності й формування передумов довгострокового розвитку, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері інвестиційного забезпечення відтворення виробничого потенціалу фермерських господарств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — поєднання власного фінансування з лізингом і кредитними програмами, залучення грантових ресурсів, поетапне оновлення машинно-тракторного парку та оцінювання інвестиційних проєктів за критеріями окупності та впливу на продуктивність — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов'язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово,

починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Тітенко З., Ліснічук В. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37.

2. Соколюк С., Соколюк К., Непочатенко О. Фінансування інноваційної діяльності та аналіз ефективності використання фінансових ресурсів аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 34. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-81.

3. Ломовських Л., Єфремова Н., Мухін В. Організаційно-економічний механізм реалізації інвестиційно-інноваційного потенціалу аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 84. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-88.

4. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ТА МОЛДОВИ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ЗОВНІШНІЙ ТА ВНУТРІШНІЙ АСПЕКТИ

Бахчиванжи Л.А., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса, Україна
Дога-Мірзак М.В., д.е.н., доцент
Державний університет Молдови, м. Кишинів, Р. Молдова
Біднарик О.А., менеджер
ФГ «Сатурн» Первомайського району Миколаївської області, Україна

Сучасний глобальний та регіональні аграрні ринки розвиваються в умовах жорсткої конкуренції, логістичних деформацій та гострого дефіциту ресурсів. За таких обставин виживання та адаптація фермерських господарств вимагають трансформації класичного комплексу маркетингу та інтеграції зовнішніх збутових стратегій із внутрішньою маркетинговою політикою. Особливої гостроти ця проблема набуває для України, де внаслідок військової агресії непрямі втрати агропромислового комплексу за оцінками Національного інституту стратегічних досліджень (НІСД) сягнули 40,3 млрд дол. США, а понад 150 тис. фермерів зазнали значних прямих збитків [1].

Аграрний ринок Республіки Молдова, забезпечуючи близько 12 % ВВП та 45 % національного експорту, водночас перебуває у стані глибокої депресії сільського ринку праці. За даними Національного бюро статистики Республіки Молдова (Biroul Național de Statistică), чисельність аграрного персоналу в країні внаслідок хронічної демографічної кризи скоротилася з 770 тис. осіб у 2000 р. до історичного мінімуму в 179–183 тис. осіб у 2024–2025 рр. [2]. Така статистика обумовлює необхідність та актуальність обґрунтування адаптивних моделей двовекторного маркетингового управління на мікроекономічному рівні в умовах сучасних викликів.

Інформаційною базою проведеного дослідження на мікрорівні слугували первинні економічні індикатори ФГ «Сатурн» (Первомайський район Миколаївської області), а на макрорівні - аналітичні доповіді НІСД України [1], а також офіційні статистичні збірники Національного бюро статистики Республіки Молдова [2].

На основі діагностики зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища досліджуваного фермерського господарства визначено ключові напрями реструктуризації маркетингової політики, що можуть бути рекомендованими до впровадження в практику маркетингового управління аграрних підприємств.

Перший напрям передбачає впровадження зовнішніх маркетингових стратегії адаптації. Доцільність цього напряму обумовлена тим, що традиційний збут аграрної сировини «з поля» посередникам-зернотрейдерам позбавляє фермерів маржинальності та стратегічної стійкості. Пропонується диверсифікація товарної політики фермерських господарств через

запровадження експорту нішевий видів продукції та екологічного (органічного) маркетингу. Досвід Молдови підтверджує, що орієнтація на високомаржинальні європейські еко-сегменти та використання фінансових механізмів Агентства з інтервенцій та платежів у сільському господарстві (AIPA) [3], зокрема грантів на міжнародну еко-сертифікацію та модернізацію сховищ, дозволяють малим формам господарювання успішно протидіяти ціновому тиску глобальних конкурентів.

Другий ключовий напрям − внутрішній маркетинг та технологічна модернізація обумовлений тим, що ефективна реалізація ринкової стратегії прямо залежить від якості внутрішнього кадрового потенціалу, який виступає головним носієм інновацій. На тлі кадрової кризи, коли дефіцит механізаторів і водіїв в Україні (за даними НІСД сягає 48 % [1]), а в Молдові спостерігається стрімке старіння та вимивання сільської робочої сили, актуальним інструментом внутрішнього маркетингу стає діджиталізація. Трансформація персоналу в «технологічних менеджерів поля» через опанування систем точного землеробства (Precision Farming), ГІС та GPS-навігації дозволяє суттєво знизити перевитрати матеріально-технічних ресурсів і в першу чергу палива й добрив. Це безпосередньо сприяє зниженню собівартості продукції та посилює позиції фермерського господарства у межах стратегії цінового лідерства.

Третій ключовий напрям − брендінг роботодавця та соціальна лояльність, що передбачає впровадження заходів зі створення позитивного іміджу фермерського господарства на засадах соціальної відповідальності (інвестиції в безпеку праці, програми подолання техностресу) [4], дозволить суттєво підвищити рівень залучення (Engagement Rate) працівників та мінімізує внутрішньогосподарські втрати від плинності кадрів.

Висновки. Управління маркетинговою діяльністю сучасного аграрного підприємства має бути двовекторним: оптимізація зовнішніх каналів розподілу та цінової політики повинна підкріплюватися концепцією внутрішнього маркетингу та маркетингу взаємодії.

Інноваційний розвиток, впровадження діджитал-технологій та точного землеробства є базовими передумовами для утримання конкурентоспроможності та формування експортного потенціалу фермерських господарств України та Молдови.

Література

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Показники стану аграрного сектору України та експортної діяльності: аналітична доповідь. URL: https://niss.gov.ua

2. Biroul Național de Statistică al Republicii Moldova. Forța de muncă în Republica Moldova: Ocupare și șomaj în 2024-2025. Chișinău, 2025. URL: https://statistica.gov.md

3. Ministerul Agriculturii a anunțat subvenții agricole în cadrul noii strategii. Source: logos-press.md https://logos-pres.md/en/news/the-ministry-of-agriculture-announced-agricultural-subsidies-as-part-of-a-new-strategy/

4. Бахчиванжи Л. А., Морозов Д. П., Біднарик О. А., Хатін Р. Б. Управління персоналом аграрних підприємств на засадах маркетингу взаємодії. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: «Економічні науки». 2024. № 12 (92). С. 58-64. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-12-10546

ЛОЯЛЬНОСТЬ СПОЖИВАЧІВ ЯК НАПРЯМ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Беспятюк М.В., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Корюгін А.В., к.е.н, доцент
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький

У сучасних умовах посилення конкуренції підприємствам важливо не лише залучати нових споживачів, а й підтримувати тривалі відносини з уже наявними клієнтами. Саме тому дослідження лояльності споживачів набуває особливого значення в маркетинговій діяльності підприємства. Прихильність відображає ставлення споживачів до підприємства, його товарів або послуг та може проявлятися у повторних покупках, позитивному ставленні до бренду й готовності рекомендувати його іншим.

Термін «лояльніть» походить від англійського слова «loyal», що означає «вірний» або «відданий». У науковій літературі також може використовуватися поняття «відданість», яке за своїм змістом є близьким до терміна «лояльність» та в окремих випадках розглядається як його синонім.

У сучасному бізнесі програми лояльності відіграють важливу роль у формуванні та підтриманні тривалих відносин із клієнтами. Одним із основних їх завдань є утримання наявних споживачів шляхом надання додаткових стимулів і винагород, що заохочують до повторних покупок та зменшують ймовірність переходу до конкурентів [1].

Важливим напрямом роботи підприємства є активізація взаємодії з клієнтами. Персоналізовані пропозицій, та спеціальні знижки дають змогу підприємствам активніше взаємодіяти зі споживачами та зміцнювати їхній зв’язок із брендом. Програми лояльності є джерелом інформації про вподобання, купівельну поведінку та характеристики клієнтів. Аналіз отриманих даних дає можливість удосконалювати маркетингові рішення, формувати цільові пропозиції та покращувати взаємодію з споживачами.

Окрему увагу слід приділяти формуванню конкурентних переваг підприємства. Умови добре розробленої програми лояльності можуть відрізняти компанію від конкурентів, сприяти залученню нових споживачів і стимулювати наявних клієнтів до подальшого вибору певного бренду. Задоволені споживачі з більшою вірогідністю рекомендуватимуть бренд друзям, родичам та іншим користувачам у соціальних мережах. Бонуси, знижки та інші форми заохочення стимулюватимуть споживачів частіше здійснювати покупки або збільшувати їх обсяг.

Лояльність споживачів розглядається як багатовимірне явище, розвиток якого відбувається через чотири послідовні стадії: когнітивну, що передбачає усвідомлення переваг певного бренду; афективну, пов’язану з формуванням позитивного ставлення до нього; конативну, яка характеризується виникненням наміру здійснювати повторні покупки; та дієву, що проявляється у стійкій

поведінковій прихильності споживача [2]. Соціально відповідальний маркетинг може впливати на кожну із зазначених стадій за допомогою відповідних психологічних механізмів.

Одним із основних механізмів є формування довіри до компанії. Вона виступає важливою ланкою між сприйняттям споживачами соціальної відповідальності підприємства та їхньою лояльністю, оскільки сприяє зниженню відчуття ризику й невизначеності у взаємовідносинах між компанією та споживачем. Такий підхід сприяє зміцненню когнітивної та афективної складових лояльності споживачів.

Другим важливим механізмом впливу є ідентифікація споживача з підприємством. Реалізація компанією ініціатив у сфері корпоративної соціальної відповідальності сприятиме виникненню у споживачів відчуття відповідності між їхніми особистими цінностями та цінностями організації. Така відповідність створює основу для подальшої ідентифікації, у результаті якої споживач починає пов'язувати компанію із власною соціальною ідентичністю. Подібний характер взаємозв'язку є більш стійким порівняно зі звичайною транзакційною лояльністю, оскільки передбачає не лише повторне споживання, а й формування емоційної прихильності та готовності підтримувати бренд.

Третім каналом впливу є задоволеність споживача. Наукові дослідження показують, що на ринках із високою схожістю функціональних властивостей товарів соціально відповідальна діяльність підприємства може виступати додатковою конкурентною відмінністю та сприяти зростанню рівня задоволеності споживачів. Позитивне сприйняття компанії як соціально відповідальної може покращувати оцінку споживачами якості її продукції навіть у випадках, коли фактичні характеристики товару залишаються незмінними.

Четвертим каналом є формування емоційної прихильності споживача до бренду. Використовуючи маркетингові канали комунікації, засновані на соціально значущих цінностях, зокрема турботі про довкілля, підтримці соціально вразливих груп та розвитку місцевих громад, компанія матиме змогу створити тісний емоційний зв'язок зі споживачами. Така прихильність виходить за межі оцінювання лише функціональних властивостей товару та сприяє зміцненню стійкої лояльності. У результаті споживачі зберігатимуть готовність до повторних покупок навіть за зміни цінової політики на ринку чи посилення конкурентного середовища.

Основними елементами програми лояльності є база даних клієнтів, яка забезпечує їх ідентифікацію, система комунікацій, спрямована на підтримання взаємодії та утримання споживачів, пакет матеріальних і нематеріальних привілеїв для стимулювання бажаної поведінки клієнтів, а також аналітичне ядро, за допомогою якого можна прогнозувати подальшу поведінку споживачів та оцінювати її вплив на результати діяльності підприємства.

Посилення конкуренції на ринку та зростання вимогливості споживачів спонукатимуть підприємства шукати способи вирізнитися серед конкурентів і сформувати стійку прихильність до власних товарів та послуг. У зв'язку зі зростанням ролі лояльності у розвитку взаємовідносин із клієнтами

підприємства почали активно впроваджувати власні CRM-системи (Customer Relationship Management), призначені для управління взаємодією з існуючими та потенційними клієнтами.

Процес формування карти шляху клієнта (CJM) передбачає кілька послідовних етапів. Наведемо аргументи на користь висловленої позиції. Спочатку визначається цільова аудиторія та формується її узагальнений профіль [3]. Далі встановлюються основні стадії взаємодії клієнта з підприємством, починаючи від першого знайомства з брендом і завершуючи післяпродажним обслуговуванням. Наступним етапом є дослідження точок контакту, зокрема каналів комунікації та особливостей взаємодії з клієнтом в очно або дистанційно. На завершальному етапі формується візуальна карта клієнтського шляху та визначаються конкретні заходи, спрямовані на покращення взаємодії з клієнтами й удосконалення їхнього досвіду.

Ефективність використання Customer Journey Map залежить від правильного визначення та аналізу її основних складових. Вони охоплюють усі етапи взаємодії споживача з брендом, починаючи з першого контакту до взаємодії після здійснення покупки. Аналіз цих елементів дає змогу підприємству визначити сильні сторони взаємодії з клієнтами та виявити проблемні ділянки, які впливають на клієнтський досвід.

Застосування CJM допомагає визначити потреби споживачів, оцінити якість їхньої взаємодії з підприємством та покращити обслуговування. Виявлення проблемних точок дасть можливість усунути недоліки у взаємодії з клієнтами, підвищити їхню задоволеність і сприяти формуванню лояльності.

Отже, лояльність споживачів є важливою складовою маркетингової діяльності підприємства, оскільки сприяє утриманню клієнтів, повторним покупкам та формуванню позитивного ставлення до бренду. Її розвитку сприяють програми лояльності, CRM-системи та соціально відповідальний маркетинг, які допомагають враховувати потреби споживачів і підтримувати взаємодію з ними. Customer Journey Map дозволяє аналізувати шлях клієнта, виявляти проблемні точки та вдосконалювати клієнтський досвід. Комплексне використання цих інструментів сприяє підвищенню задоволеності споживачів і формуванню довгострокової лояльності до бренду.

Література

1. Скригун, Н., Москвіна, М., & Бойко, І. (2024). Програма лояльності: сутність та етапи розроблення. *Економіка та суспільство*, (67).
2. Бучинська, О. В. (2025). Вплив соціально відповідального маркетингу на формування лояльності споживачів. *Академічні візії*, (49).
3. Мельник, О. (2024). Методологічні підходи до застосування customer journey map для формування лояльності споживачів підприємств малого бізнесу. *Економіка та суспільство*, (70).

СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОДІЇ В АГРОБІЗНЕСІ: ФОРМУВАННЯ СЕРВІСНИХ МЕРЕЖ ДЛЯ СПІЛЬНОГО СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Йохна В.М., к.е.н., докторант
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Сучасні трансформації аграрного сектору зумовлюють необхідність переосмислення підходів до формування конкурентоспроможності агробізнесу, яка дедалі меншою мірою визначається виключно внутрішніми ресурсами та результатами діяльності окремого підприємства. Ускладнення технологічних процесів, зростання вимог до ефективності використання ресурсів, посилення виробничих ризиків та швидка зміна технологічного середовища актуалізують розвиток стійких взаємозв'язків між суб'єктами, що володіють різними ресурсами, компетенціями та спеціалізаціями. За таких умов конкурентоспроможність агробізнесу все більше формується у просторі міжорганізаційної взаємодії, де виробничий результат окремого підприємства залежить від якості та своєчасності дій широкого кола партнерів.

Особливого значення така взаємодія набуває безпосередньо у процесі виробництва аграрної продукції. Сучасне рослинництво, зокрема, передбачає послідовне виконання технологічно взаємопов'язаних операцій, ефективність яких залежить не лише від ресурсів самого виробника, а й від доступу до спеціалізованих послуг та компетенцій. Підготовка та обробка насіння, технічне обслуговування і ремонт сільськогосподарської техніки, агрохімічний супровід, моніторинг стану посівів, застосування технологій точного землеробства, метеорологічне та аналітичне забезпечення, логістичні й консультаційні послуги формують передумови кінцевого виробничого результату. Отже, створення цінності в агробізнесі розпочинається задовго до отримання готової продукції та значною мірою залежить від функціонування системи взаємопов'язаних сервісів.

У цьому контексті особливої актуальності набуває формування сервісних мереж – сукупності взаємопов'язаних суб'єктів, які забезпечують агровиробника спеціалізованими ресурсами, технологіями, інформацією та послугами на різних етапах виробничого циклу. На відміну від традиційної моделі, за якої підприємство самостійно концентрує максимально широкий набір ресурсів і компетенцій, мережева організація дозволяє залучати зовнішніх спеціалізованих учасників та інтегрувати їхні можливості у власний виробничий процес. При цьому цінність виникає не лише в результаті діяльності окремого постачальника послуг, а й унаслідок узгодженості та взаємодоповнюваності дій усіх учасників мережі [1].

Така логіка потребує відповідної трансформації маркетингового підходу. Якщо традиційно маркетинг переважно концентрувався на відносинах підприємства з кінцевим споживачем, формуванні попиту та позиціонуванні ринкової пропозиції, то розвиток сервісних мереж актуалізує його міжорганізаційний вимір. Маркетинг взаємодії у цьому випадку виходить за

межі підтримання окремих партнерських контактів і перетворюється на механізм формування та розвитку довгострокової системи взаємозалежних відносин між учасниками агровиробничого процесу [2; 3]. Його стратегічне значення полягає у забезпеченні узгодження інтересів, координації дій, обміну ресурсами та компетенціями й формування умов для спільного створення цінності [3].

Відповідно, стратегічний маркетинг у мережевому середовищі доцільно розглядати не лише як інструмент управління ринковою позицією окремого підприємства, а як механізм формування такого кола взаємодій, яке забезпечує довгострокову конкурентну спроможність його учасників. Для агробізнесу це означає перехід від логіки «підприємство – постачальник послуги» до більш складної системи взаємодії, у межах якої агровиробник, сервісні підприємства, технологічні партнери, консультанти та інші спеціалізовані суб'єкти спільно забезпечують виробничий результат. Саме тому ефективність сервісної мережі визначається не кількістю залучених учасників, а здатністю їхніх компетенцій і послуг взаємодоповнювати одна одну та створювати додаткову цінність для всієї мережі [4].

При цьому важливо враховувати, що в сучасних умовах створення цінності в агробізнесі охоплює не лише етапи переробки та реалізації сільськогосподарської продукції, а й безпосередньо процес її виробництва, де цінність формується через підвищення продуктивності, якості, ресурсоефективності, технологічної точності, зниження ризиків та забезпечення стабільності виробничих процесів. Саме сервісна мережа створює можливість інтегрувати для досягнення цих результатів ресурси та компетенції, які окреме сільськогосподарське підприємство не завжди має економічну чи організаційну можливість утримувати у власній структурі.

Зважаючи на те, що ціннісно-орієнтована трансформація агробізнесу залишається одним із стратегічних пріоритетів розвитку національної економіки [5], формування сервісних мереж в агробізнесі відповідає сучасному розумінню міжорганізаційної взаємодії як основи спільного створення цінності. Дослідження агропромислових сервісів демонструють значення інтеграції ресурсів, координації учасників та мережевої оркестрації у забезпеченні результативності взаємодії [1; 3]. Водночас сучасні дослідження relationship marketing в агропродовольчій сфері підкреслюють роль довгострокових відносин, комунікації, довіри та кооперації як чинників ефективного функціонування бізнес-мереж [2].

Таким чином, сервісні мережі доцільно розглядати як особливу форму міжорганізаційної взаємодії, у межах якої спеціалізовані суб'єкти не просто надають послуги агровиробнику, а беруть участь у спільному формуванні виробничої цінності. Це актуалізує необхідність дослідження ролі стратегічного маркетингу взаємодії у формуванні таких мереж, визначення механізмів їх розвитку та встановлення взаємозв'язку між якістю мережевої взаємодії та результатами спільного створення цінності в агробізнесі.

Відповідно, важливо простежити, яким чином функціонал маркетингу взаємодії трансформується у конкретні форми співпраці між агровиробниками

та сервісними підприємствами і як через таку взаємодію формується спільна цінність у межах виробничого циклу (табл.1).

Таблиця 1. Функції стратегічного маркетингу взаємодії у формуванні сервісних мереж агробізнесу*

Функція маркетингу взаємодії	Типи сервісних підприємств / партнерів	Зміст взаємодії	Внесок у створення цінності в агробізнесі
Ідентифікаційна	Постачальники технологій, агрономічні та консалтингові компанії, цифрові сервісні підприємства	Виявлення потреб агровиробника та визначення необхідних компетенцій і сервісів	Узгодження потреб виробника з доступними технологіями та спеціалізованими ресурсами
Інтеграційна	Комплексні агросервісні компанії, технологічні партнери, оператори цифрових платформ	Поєднання різних послуг, ресурсів та компетенцій у межах єдиного виробничого процесу	Синхронізація технологічних операцій та формування комплексного сервісного рішення
Координаційна	Сервісні центри техніки, логістичні компанії, агрохімічні підприємства, постачальники матеріалів	Узгодження термінів, обсягів, послідовності та параметрів виконання робіт	Зниження простоїв, втрат часу та порушень технологічного циклу
Інформаційно-аналітична	Цифрові агросервіси, оператори супутникового/дронового моніторингу, метеосервіси, лабораторії	Обмін даними про стан ґрунтів, посівів, техніки, погодні та інші фактори	Підвищення точності управлінських рішень, зниження невизначеності та виробничих ризиків
Інноваційна	AgTech-компанії, виробники техніки, цифрові та технологічні стартапи, науково-консалтингові структури	Спільне впровадження нових технологій, апробація та адаптація інновацій	Підвищення технологічної ефективності, продуктивності та ресурсоефективності
Комунікаційно-партнерська	Усі учасники сервісної мережі	Формування довгострокових відносин, обмін інформацією, узгодження інтересів, спільне планування	Зростання довіри, стабільності взаємодії та надійності сервісного забезпечення
Комерціалізаційна	Логістичні, збутові, переробні, торговельні та маркетингові компанії	Координація просування, збуту та виходу продукції на ринок	Розширення ринкового доступу та збільшення економічного результату від виробленої продукції

**Джерело: авторська розробка*

Наведений розподіл не означає функціонального відокремлення учасників сервісної мережі, оскільки один суб'єкт може одночасно виконувати кілька взаємопов'язаних функцій. Йдеться про різні напрями маркетингової взаємодії, через які спеціалізовані підприємства інтегруються у виробничий процес агровиробника. Саме їх поєднання забезпечує перехід від окремих сервісних операцій до системного сервісного забезпечення виробництва, у межах якого формується синергетичний ефект від взаємодії різних компетенцій, технологій та ресурсів.

Таким чином, стратегічний маркетинг взаємодії в агробізнесі доцільно розглядати як механізм формування та розвитку сервісних мереж, у межах яких різні суб'єкти інтегрують свої ресурси, компетенції, технології та інформацію для забезпечення спільного результату. На відміну від традиційного розуміння сервісу як окремої допоміжної послуги, мережева модель дозволяє розглядати його як складову виробничого процесу та важливий чинник створення цінності ще на етапі вирощування аграрної продукції. Відповідно, ефективність такої взаємодії визначається не лише якістю окремих сервісів, а й рівнем їх взаємодоповнюваності, координації та інтеграції у єдину систему створення цінності.

Перспективним напрямом подальших досліджень є визначення механізмів координації учасників сервісних мереж, критеріїв оцінювання їх синергетичного ефекту та показників, за якими можна визначати внесок окремих видів взаємодії у продуктивність, ресурсоефективність і конкурентоспроможність агробізнесу. Окремої уваги потребує також дослідження ролі цифрових технологій у забезпеченні комунікації, інтеграції даних та координації учасників таких мереж.

Література

1. Borota F. R. D., Bonamigo A., Andrade H. de S. (2023). Implications of value co-creation in agro-industrial services. *International Journal of Innovation, 11*(1), e22014. DOI: 10.5585/2023.22014.

2. Kasturiratnea D., Daskoub S. (2024). Relationship Marketing in the Agrifood Industry. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing, 36*(1), 1–2. DOI: 10.1080/08974438.2024.2308440.

3. Стадник В. Йохна В. Любка В. (2025). Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. № 2. P. 191-197.

4. Yang B., Yang N., Qin Y., Zhang R. (2023). Product service supply chain, brand value co-creation and performance of agricultural products. *SN Business & Economics, 3*, 7. DOI: 10.1007/s43546-023-00483-8.

5. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. (2020). Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy* (M3E2- MLPEED 2020). CEUR. 2020. Vol-2713. P. 145–166. DOI: 10.31812/123456789/4471.

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ФІТНЕС-ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ КЛУБУ

Брайко М.Г., старший викладач
Пастух Н.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасний ринок фітнес-послуг функціонує в умовах високої конкуренції та постійної трансформації споживчих пріоритетів. У великих містах, зокрема в Одесі, прийняття стратегічних маркетингових рішень на основі суб'єктивних припущень або виключно традиційної соціально-демографічної сегментації втрачає ефективність. Вона фіксує лише зовнішні параметри аудиторії, але не розкриває справжніх причин придбання послуги. Формування стійких конкурентних переваг вимагає переходу до прийняття рішень на основі системних емпіричних даних про поведінку, реальні мотиви та бар'єри споживачів.

Одним із найбільш дієвих інструментів для проведення такого аналізу є концепція Jobs-To-Be-Done (JTBD), яка досліджує, на виконання яких конкретних завдань («робіт») клієнт «наймає» фітнес-послугу. Поєднання якісних глибинних інтерв'ю за методикою JTBD із подальшим кількісним анкетуванням створює надійне емпіричне підґрунтя для коригування ціннісної пропозиції та вдосконалення комплексної маркетингової стратегії підприємства.

Об'єктом дослідження є споживчий досвід та поведінкові патерни відвідувачів фітнес-клубу мережі STREKOZA FITNESS (м. Одеса, пр-т. Князя Ярослава Мудрого, 11з).

Мета дослідження полягає у проведенні комплексного емпіричного дослідження споживачів фітнес-послуг на основі методології JTBD для обґрунтування та вдосконалення маркетингової стратегії клубу в напрямах залучення та утримання клієнтів.

Методика та емпірична база дослідження. Дослідження було проведено у два етапи (якісний та кількісний). Теоретико-методологічною основою виступила концепція Jobs-To-Be-Done. [1]

На першому етапі було проведено 13 напівструктурованих глибинних інтерв'ю з діючими клієнтами. Гайд інтерв'ю був розроблений для виявлення контексту виникнення потреби, ключових тригерів та бар'єрів. За допомогою тематичного кодування транскриптів було сформовано гіпотези щодо профілів аудиторії.

На другому етапі, для верифікації гіпотез та оцифрування ємності сегментів, було проведено онлайн-анкетування (обсяг вибірки за розрахунками склав N = 67 осіб). Інструментарій анкети містив спеціально розроблений Typing Tool – блок закритих запитань, де кожен варіант відповіді відповідав певному JTBD-профілю. Визначення приналежності респондента до сегмента здійснювалося за мажоритарним правилом (Rule of Majority).

Результати дослідження. За результатами глибинних інтерв'ю [2] було виділено чотири ключові поведінкові сегменти:

1) «Ескапісти» (пошук психологічної розрядки). Жінки в стані стресу. Їхній JTBD: *«Коли в моєму житті хаос, я хочу піти в безпечне місце з емпатичним тренером, щоб перезавантажити голову і знову відчути радість».*

2) «Амбасадори стилю життя» (ком'юніті активного довголіття). Клієнтки з великим стажем. Їхній JTBD: *«Коли я маю вільний час, я хочу відвідувати свій перевірений клуб, щоб підтримувати здоров'я і соціальні зв'язки».*

3) «Раціональні відновлювачі» (фокус на результаті). Клієнти з конкретною проблемою (травма, зайва вага). Їхній JTBD: *«Коли моє тіло дає збій, я хочу найняти експертного тренера, щоб безпечно відновити фізичні кондиції».*

4) «Шукачі унікального досвіду» (нішевий продукт). Клієнти, які шукають естетику та нові емоції (наприклад, Fly Acrobatics).

Результати кількісного онлайн-анкетування дозволили оцифрувати частки цих сегментів та виявили потужний споживацький інсайт:

- Аудиторія клубу переважно жіноча (95,9%) з рівномірним розподілом у групах 18–29 (28,6%), 30–45 (32,7%) та 46–55 років (30,6%). Основна маса респондентів (87,8%) є клієнтами філії на пр-т. Князя Ярослава Мудрого.
- Домінуючим сегментом (ядром) є «Амбасадори стилю життя» — 61,2% респондентів визначають підтримку здоров'я та тонусу як головну мету. При цьому звичка до фітнесу глибоко вкорінена у всіх вікових групах, а не лише серед старшого покоління.
- Тригерним сегментом є «Раціональні відновлювачі». Лише 10,2% вважають це головною метою, але для 26,5% гостра фізична проблема є головним поштовхом до купівлі абонемента.
- Найбільш значущим виявився вплив сегмента «Ескапістів». Лише 24,5% опитаних називають зняття стресу метою, проте при виборі між конкурентами абсолютна більшість (56,3%) ухвалює рішення на користь теплої атмосфери та емпатії тренера. Функціональні потреби формують первинний попит, але закриття емоційної «роботи» (споживацький інсайт) є основою утримання клієнтів.
- «Шукачі унікального досвіду» становлять 4,1%, виконуючи роль генераторів візуального контенту для залучення нової аудиторії.

Висновки. Проведене емпіричне дослідження довело ефективність поєднання якісних та кількісних методів за методологією JTBD для обґрунтування управлінських рішень. Отримані дані свідчать про необхідність формування дворівневої маркетингової стратегії для фітнес-клубу STREKOZA FITNESS:

Стратегія залучення (Acquisition): маркетингова комунікація має будуватися навколо вирішення фізичних проблем, збереження тонусу та надійності, оскільки це є головним тригером для понад 60% потенційних клієнтів.

Стратегія утримання (Retention): операційна та сервісна модель клубу має бути орієнтована на емоційні потреби «Ескапістів». Розвиток soft skills у тренерського складу, емпатичний сервіс та створення безпечного підтримуючого середовища є ключовими факторами формування лояльності (вирішальний фактор вибору для 56,3% клієнтів).

Реалізація запропонованого підходу дозволить фітнес-клубу оптимізувати маркетинговий бюджет, зменшити відтік клієнтів та підвищити ефективність комунікаційної політики.

Література

1. Брайко М. Г., Пастух Н. В. Методологія Jobs to be Done як інструмент глибинного аналізу поведінки споживача послуг фітнес-клубу. *Збірник тез доповідей 86 наукової конференції науково-педагогічного складу університету (20–24 квітня 2026 р.).* Одеса : ОНТУ, 2026. С. 383–385.

2. Пастух Н. В. Сегментація клієнтів фітнес-клубу на основі глибинних інтерв'ю за методикою Jobs to be Done для уточнення стратегії позиціонування. *Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді* : *матеріали VII Всеукр. студ. наук.-практ. конф. (16–17 квітня 2026 р.).* Одеса, 2026. С. 382–385.

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПОПИТУ НА РИНКУ ОБОРОННИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ

Любарська А.Ю., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Корюгін А. В., к.е.н., доцент
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький

Сучасні високоінтенсивні військові конфлікти характеризуються докорінною зміною парадигми збройної боротьби, де ключову роль відіграє широкомасштабне застосування роботизованих та безпілотних систем. В умовах повномасштабної агресії проти України ринок оборонних технологій (Defense Tech) перетворився на динамічну систему, в якій технологічна перевага та швидкість впровадження інновацій безпосередньо визначають боєздатність Сил безпеки та оборони. БпЛА, наземні роботизовані комплекси (НРК), безекіпажні морські катери та засоби РЕБ стали основними інструментами розвідки, коригування вогню, логістики та вогневого ураження [1].

Специфіка ринку оборонних технологій полягає у необхідності безперервної адаптації засобів до протидії ворога, зміни частотних діапазонів та алгоритмів ШІ, що унеможливлює класичні довгострокові цикли розробки й централізоване планування [1]. Це зумовлює потребу в систематичних маркетингових дослідженнях ринку безпілотних систем аналізі реальних бойових потреб підрозділів, структури попиту, виробничих потужностей ОПК та цифрових механізмів розподілу й закупівель.

Для математичного моделювання сукупного маркетингового попиту на безпілотні системи та визначення планового обсягу фінансових ресурсів для покриття потреб підрозділів застосовано розрахункову модель сукупної операційної потреби:

$$M = P_d \times K_e \times S_t \quad (1)$$

Знак "_" це спосіб позначити підрядковий індекс (субскрипт).

M - загальний обсяг маркетингового попиту на безпілотні системи у грошовому еквіваленті (грн). P_d - пряма операційна потреба бойових підрозділів у одиницях безпілотних апаратів відповідної категорії. K_e - коефіцієнт інтенсивності втрат та застосування засобів у умовах активного радіоелектронного придушення противником ($K_e \geq 1{,}0$). S_t - усереднена вартість одиниці комплексу відповідно до технічних специфікацій (грн).

Алгоритм проведення розрахунків сукупного попиту має п'ять етапів:

1. Ідентифікація прямої операційної потреби (P_d). Агрегуються запити бойових бригад через систему цифрового обліку та аналіз інтенсивності бойових завдань (розвідка, ураження, логістика, евакуація, мінування).

2. Оцінка коефіцієнта втрат та завадозахищеності (K_e). Значення K_e розраховується емпірично на основі статистики підтверджених вильотів у системі DELTA [2]. Для стандартних FPV-дронів на незахищених аналогових частотах K_e становить 2,5 (через високий рівень протидії РЕБ). Для завадозахищених систем - FPV на оптоволокні або з модулями ШІ для

автоматичного донаведення (модулі CHG 7/CHG 10) - коефіцієнт знижується до K_e = 1,1-1,2. Для наземних роботизованих комплексів (НРК) та засобів РЕБ K_e = 1,1-1,3.

3. Визначення середньозваженої вартості одиниці (S_t). Обчислюється на основі моніторингу цін у каталозі маркетплейсу Brave1 Market, у тому числі за результатами автоматизованого цінового відбору кастомізованих замовлень [5].

4. Посегментний розрахунок фінансових потреб. Застосовується формула (1) для окремих категорій БпЛА, НРК та РЕБ:

– Масові FPV-дрони: при P_d = 100 000 од., K_e = 2,5 та S_t = 20 000 грн: M_1 = 100 000 × 2,5 × 20 000 = 5 000 000 000 грн (5,0 млрд грн).

– Завадозахищені FPV-дрони (оптоволоконні / ШІ): при P_d = 20 000 од., K_e = 1,2 та S_t = 45 000 грн: M_2 = 20 000 × 1,2 × 45 000 = 1 080 000 000 грн (1,08 млрд грн).

– Наземні роботизовані комплекси (НРК): при P_d = 2 000 од., K_e = 1,3 та S_t = 350 000 грн: M_3 = 2 000 × 1,3 × 350 000 = 910 000 000 грн (0,91 млрд грн).

– Засоби РЕБ окопного та транспортного типу: при P_d = 5 000 од., K_e = 1,1 та S_t = 180 000 грн: M_4 = 5 000 × 1,1 × 180 000 = 990 000 000 грн (0,99 млрд грн).

5. Агрегування загального обсягу ринкового попиту. Загальний попит обчислюється як сума попиту за всіма сегментами M_total = Σ M_i, що у річному вимірі сягає понад 33 млрд грн ($1 млрд), повністю відповідаючи даним закупівель Сил оборони через Brave1 Market [2, 3].

За результатами аналізу встановлено, що загальний обсяг українського ринку оборонних технологій у 2025-2026 роках досяг $6,8 млрд [1]. Ключовим драйвером виступає сегмент БпЛА ($6,3 млрд). Водночас найвищі темпи зростання спостерігаються у сегменті НРК - зростання на 488% ($252 млн), та засобів РЕБ/РЕР - зростання у 3,1 раза ($220 млн) [1]. Структуру ринку оборонних технологій України систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1. Динаміка обсягів та технологічних драйверів сегментів ринку Defense Tech України

Продуктовий сегмент	**Обсяг ринку ($ млн)**	**Річний темп зростання (%)**	**Ключові технологічні драйвери та специфікації**
Безпілотні літальні апарати (БпЛА)	$6 300 млн	+137%	FPV-камікадзе, оптоволоконні дрони, важкі бомбери, перехоплювачі, коптери-розвідники
Наземні роботизовані комплекси (НРК)	$252 млн	+488%	Логістичні платформи, розміновувачі, заміновувачі, евакуаційні та бойові НРК
Засоби РЕБ та РЕР	$220 млн	+215%	Окопний РЕБ, РЕБ для техніки, «розумні» завадозахищені системи з ШІ, детектори дронів

Інші технологічні сегменти (софт, ШІ)	$280 млн	+85%	Модулі автодонаведення, карти DELTA, ПЗ для планування місій, кібербезпека

Аналіз графічних даних на рисунку 1 свідчить про високу динаміку розширення ринку та перевагу технологічних рішень із високим рівнем автоматизації та завадозахищеності.

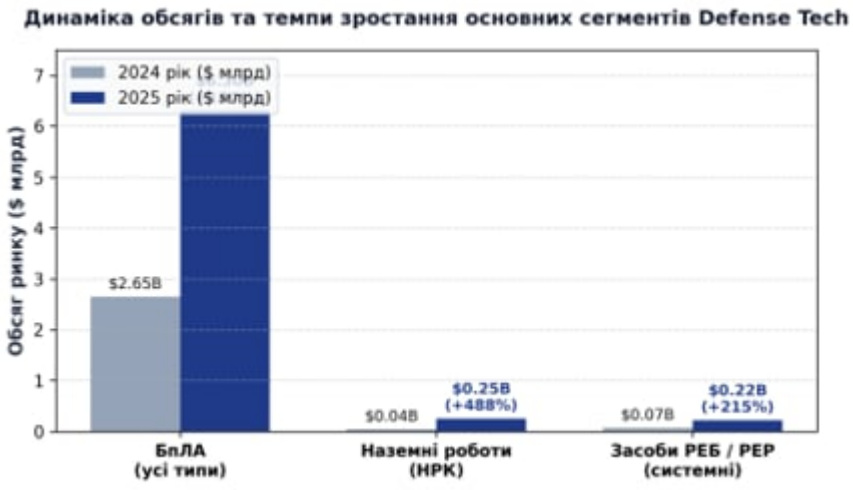

Рис. 1. Динаміка обсягів та темпи зростання основних сегментів Defense Tech

Важливим елементом ринку є трансформація моделей закупівель. Інтеграція Brave1 Market із системою «єБали» дозволила впровадити децентралізований механізм прямих замовлень військовими підрозділами [2, 3]. За рік понад 400 бойових підрозділів Сил оборони України замовили техніки на $1 млрд (понад 33 млрд грн), що охоплює понад 500 000 одиниць БпЛА, НРК та систем РЕБ [3].

Окрім системи «єБали», запуск «Кабінету закупівельника» на Brave1 Market дав можливість підрозділам прозоро закуповувати некодифіковані вироби, софт та кастомізовану продукцію за власні кошти [4] із середнім терміном постачання 7-8 днів [2, 4].

На платформі Brave1 Market також впроваджено замовлення кастомізованих безпілотників за понад 17 технічними параметрами (тип зв'язку, камери, навантаження тощо), що забезпечує автоматизований ціновий відбір та укладання прямих контрактів між військовими та розробниками [5].

Отже в умовах повномасштабної війни ринок оборонних технологій України трансформувався у динамічну систему, де швидкість технологічного оновлення та адаптації безпілотних і роботизованих засобів до дій РЕБ противника стала визначальним фактором боєздатності Сил оборони. Модель сукупної операційної потреби ($M=P_d \times K_e \times S_t$) системно оцінює обсяг маркетингового попиту на різні класи техніки, від масових FPV-дронів до завадозахищених систем, наземних роботизованих комплексів та засобів РЕБ з урахуванням реальних бойових втрат і ринкової вартості одиниці продукції.

Проведені розрахунки показали, що сукупний річний попит на безпілотні системи перевищує 33 млрд грн (близько 1 млрд дол. США), що повністю узгоджується з фактичними обсягами закупівель через платформу Brave1 Market. Це підтверджує адекватність та практичну придатність запропонованої методики для завчасного прогнозування фінансових потреб оборонно-промислового комплексу.

Аналіз структури ринку свідчить про те, що при домінуючій частці сегмента БпЛА (\$6,3 млрд) найвищу динаміку зростання демонструють наземні роботизовані комплекси (+488%) та засоби РЕБ (+215%), що свідчить про поступову диверсифікацію технологічного портфеля оборонної промисловості та зростання попиту на завадозахищені й автоматизовані рішення.

Впровадження децентралізованих цифрових механізмів закупівель системи «єБали» та «Кабінету закупівельника» на Brave1 Market досить таки підвищило оперативність постачання (7–8 днів) та прозорість розподілу ресурсів між бойовими підрозділами, забезпечивши пряму комунікацію між військовими замовниками та виробниками.

Таким чином, систематичне проведення маркетингових досліджень ринку Defense Tech із застосуванням запропонованої розрахункової моделі є ефективним інструментом раннього виявлення кризових явищ у забезпеченні військ, що дозволяє своєчасно коригувати обсяги виробництва, оптимізувати бюджетне планування та підвищувати ефективність використання коштів оборонного бюджету.

Література

1. Дослідження ринку оборонних технологій України: обсяги, зростання та інвестиційний потенціал / KSE Institute, Brave1, Defence Builder. 2025. URL: https://biz.nv.ua/ukr/sviy-biznes/oboronniy-rinok-ukrajini-shvidke-zrostannya-tehnologichnih-segmentiv-u-2025-roci-50596984.html (дата звернення: 22.09.2026).

2. Військові замовили БпЛА, НРК і РЕБ на найбільшу суму з часу впровадження Brave1 Market / Міністерство оборони України. 2026. URL: https://mod.gov.ua/news/viiskovi-zamovyly-bpla-na-naibilshu-sumu-z-chasu-vprovadzhennia-yebaliv (дата звернення: 22.09.2026).

3. Зброя за бойові бали: військові замовили вже понад 500 000+ дронів через Brave1 Market / Міністерство оборони України. 2026. URL: https://mod.gov.ua/news/zbroia-za-boiovi-baly-viiskovi-zamovyly-vzhe-ponad-500-000-droniv-cherez-brave1-market (дата звернення: 22.09.2026).

4. Кабінет закупівельника запрацював на Brave1 Market / Міністерство оборони України. 2026. URL: https://mod.gov.ua/news/vdoskonaliuiemo-zabezpechennia-pidrozdiliv-na-brave1-market-vidkryvsia-kabinet-zakupivelnyka (дата звернення: 22.09.2026).

5. Brave1 Market запровадил механізм замовлення кастомізованих дронів для ЗСУ. 2026. URL: https://www.facenews.ua/news/2026/538917/ (дата звернення: 22.09.2026).

ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЬОВИХ СЕГМЕНТІВ РИНКУ МЕТОДОМ STP-АНАЛІЗУ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АЛКОЛАЙН»)

Мардар М.Р., д.т.н., професор
Голодонюк О.М., старший викладач
Донець Л.Я., к.т.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах сучасної економіки найважливішою передумовою ефективного функціонування підприємства є його оптимальна цільова орієнтація та конкурентоспроможне позиціонування товарів і послуг на ринку. Існують різні методи та інструменти для визначення цільових сегментів - груп споживачів зі схожими потребами, поведінкою чи характеристиками - з метою встановлення довірливих комунікацій і позитивного впливу на прийняття рішення про купівлю. Серед них: соціологічні опитування (анкетування, інтерв'ювання), метод «5W», функціонал CRM-систем тощо. Особливої популярності у бізнес-середовищі останнім часом набув STP-аналіз, який став серцевиною сучасного стратегічного маркетингу. У фахових джерелах його також позначають як STP-маркетинг або модель STP[1]. STP-маркетинг - це модель, яка допомагає компаніям точно визначати цільову аудиторію та розробляти стратегію ефективного виведення продукту на ринок. Термін «STP» утворений від перших літер англійських слів і передбачає три послідовні етапи: Segmentation (сегментація), Targeting (вибір цільового ринку), Positioning (позиціонування) [1].

Розглянемо практичне використання STP-аналізу на прикладі ТОВ «АЛКОЛАЙН» – відомої української виробничо-дистриб'юторської компанії, яка спеціалізується на виготовленні і оптовій торгівлі натуральних алкогольних напоїв. Комплексний аналіз передумов (SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, оцінка конкурентних сил за моделлю М. Портера та результати опитування споживачів) засвідчив, що перспективним рішенням для підприємства є виведення на ринок інноваційного продукту - бурштинового вина під торговою маркою «Mon Amour». Бурштинове вино (amber wine або orange) - це сучасна інтерпретація давньої технології, коли білі сорти винограду ферментують разом зі шкіркою, що надає напою глибшого кольору, насиченого смаку й аромату. У світі популярність бурштинових вин невпинно зростає – їх цінують за автентичність, природність і здатність поєднуватися з найрізноманітнішими стравами. На українському ринку цей напрям поки що майже не представлений, тож поява такого продукту стане своєрідним проривом - не гучною революцією, а витонченим оновленням винної культури, що здатне привернути увагу поціновувачів нових смакових відчуттів.

Щоб визначити найбільш перспективні сегменти споживачів бурштинового вина, сформувати цільову аудиторію та розробити ефективне позиціонування продукції (торгової марки) на ринку використаємо STP-аналіз.

Щоб краще проілюструвати застосування даного методу на практиці, сформуємо матрицю STP-аналізу для пропонованого бурштинового вина (табл. 1).

Таблиця 1. STP-матриця для бренду вина «Mon Amour»*

Сегмент	*Опис сегмента (S)*	*Таргетинг (T)*	*Позиціонування (P)*
Закохані пари різного віку	Романтична аудиторія, яка цінує емоції, новий досвід, атмосферу побачень і символічні покупки. Обирають вино не як «алкоголь», а як частину момента, настрою, історії	Романтичні кампанії в соцмережах, колаборації з ресторанами та кав'ярнями для «вечорів для двох», тематичні набори до Дня закоханих, фотозони та PR у місцях для побачень	*Mon Amour – смак, що говорить замість слів.* Вишукане бурштинове вино для особливих моментів. Легка розкіш, романтика в келиху, емоція, яку хочеться повторити
Поціновувачі вина	Споживачі зі сформованим смаком, що цінують унікальні технології, складний ароматичний профіль, крафтовість і винну культуру. Вивчають, порівнюють, обирають свідомо	Дегустації, винні вечори, співпраця з сомельє та винними блогерами, презентації в спеціалізованих магазинах, акцент на технології виробництва	*Mon Amour – мистецтво вина, створене з терпінням і пристрастю.* Нова естетика українського виноробства, де традиція зустрічається з сучасним смаком
Соціально активні споживачі	Люди, що обирають стиль, тренди, унікальність, відвідують гастроподії, цінують лімітованість товару і швидко реагують на новинки ринку. Купують вино з нагоди урочистих подій (весілля, ювілеї, дні народження, у подарунок, тощо…)	PR через фестивалі, гастромаркети, limited-серії, активації в Instagram/TikTok, робота з лідерами думок, акцент на новизні та ексклюзивності	*Mon Amour – нова культура смаку, яку хочеться відчути першим.* Вино для тих, хто обирає не масове, а особливе. Чарівна естетика, виражений характер, помітна унікальність
HoReCa	Замовляють вишукане вино для створення святкової, романтичної, доброзичливої атмосфери закладу	Публікації в спеціалізованих виданнях і соціальних мережах, e-mail розсилка, участь у дегустаціях і гастрофестивалях	*Mon Amour – романтична історія.* Унікальне, витончене натуральне вино преміум класу для створення романтичного настрою і підкреслення соціального статусу споживача

**Джерело: складено авторами*

Сегментація Mon Amour базується на поєднанні емоційних, поведінкових та соціально-ціннісних характеристик споживача, що дозволяє звертатися

одночасно до серця, настрою та смакової культури аудиторії. Продукт адресується трьом ключовим споживацьким кластерам на B2C-ринку та корпоративному сегменту HoReCa (B2B). Бренд охоплює чотири ключові сегменти: закохані пари різного віку, поціновувачі вина зі зрілим смаковим

досвідом, соціально активні споживачі, орієнтовані на трендовість, нові враження та гармонічну унікальність, заклади HoReCa, які замовляють вишукане вино для створення затишної, романтичної атмосфери закладу.

Особливу роль у сегментації відіграють мотивація та контекст споживання. Mon Amour не є просто напоєм – це «вино сегменту». Для частини аудиторії воно стає символом побачення, подарунком без слів, способом сказати про почуття через емоцію та атмосферу. Для інших – це продукт нової винної культури, що відходить від стандартів і пропонує складний, живий, нетиповий смаковий досвід. Третя категорія – це люди, які хочуть бути першими, хто пробує нове, цінують обмежені серії, нестандартність та концептуальність продукту, готові ділитися цим досвідом у своєму соціальному середовищі. Четвертий сегмент – це заклади HoReCa, які пропонують своїм гостям вишукані, натуральні, автентичні напої для романтичних побачень, створення святкового настрою, можливості розслабитися, гарно провести час і відпочити.

Таргетинг Mon Amour побудований на точному розумінні емоційного драйверу кожного сегмента. Основна цільова аудиторія – закохані пари різного віку, які проживають моменти через емоції, атмосферу й символізм. Для них бренд комунікується через романтичні сенси: побачення, спільні вечори, подарунки без приводу, святкування маленьких, але цінних подій. Канали комунікації – Instagram, TikTok, колаборації з ресторанами, вечори для двох, тематичні фотозони. Головний меседж, який транслюється цій аудиторії – «Вино, що говорить за тебе».

Другий значний сегмент – поціновувачі вина, для яких важливі технологія, походження, складність смаку та чесність продукту. Для них Mon Amour відкривається через зміст: історію виробництва, мацерацію зі шкіркою, глибину смаку, винну естетику та культурну цінність продукту. Тут працюють дегустаційні вечори, авторські презентації, комунікація через сомельє та винних інфлюєнсерів, участь у спеціалізованих фестивалях і колаборації з винними барами. Для цього сегмента важливо не «як звучить», а «як створено».

Третій сегмент – тренд-орієнтовані споживачі, які обирають не просто продукт, а заяву про себе. Вони реагують на концептуальність, новизну і те, чого ще немає в масовому доступі. Для них Mon Amour комунікує як винна новинка нового класу – стримано смілива, естетична, не «про алкоголь», а про стиль і характер. Для цього сегмента працюють гастромаркети, фестивалі, лімітовані партії, light-luxury презентації, візуальна естетика бренду, яку хочеться «зберегти» у фото й показати.

Четвертий сегмент – заклади готельно-ресторанної індустрії, які намагаються привернути увагу потенційних клієнтів турботою про їх відпочинок, атмосферою доброзичливості і казковості, високим рівнем обслуговування, вишуканими стравами і напоями.

Позиціонування Mon Amour вибудуване на унікальному балансі між крафтовістю та доступністю. Це не мас-маркет і не закритий преміум – це нова проміжна ланка, вино для тих, хто виріс зі звичайного, але ще не перейшов у сегмент колекційної винної культури. Ціна приблизно до 500 грн. за пляшку підкреслює цінність продукту: воно не щоденне, але доступне для особливого моменту. Це вино, яке купують не просто випити, а прожити.

Результати STP-аналізу підтверджують, що диференційований підхід до таргетингу та позиціонування дасть змогу ТОВ «АЛКОЛАЙН» оптимізувати маркетингові витрати, адресно транслювати ціннісну пропозицію кожному сегменту та успішно закріпитися в новій ринковій категорії.

Література

1. Ткачук, С. В. Формування стратегії STP-маркетингу у сфері ритейл-послуг. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2021. – № 3 (238). – С. 76–82.

ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ НА ЛОКАЛЬНОМУ РИНКУ ХЛІБОБУЛОЧНИХ ВИРОБІВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Мардар М.Р., д.т.н., професор
Донець Л.Я., к.т.н., доцент
Донець А.О., к.т.н.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні виклики функціонування споживчого ринку України (інфляційний тиск, зниження реальних доходів домогосподарств, стресові навантаження та вимушена зміна життєвих пріоритетів) істотно впливає на структуру споживчої поведінки. Хліб і хлібобулочні вироби традиційно залишаються продуктом стратегічного значення, проте закономірності їх споживання зазнають глибокої трансформації, а саме, від рутинного придбання традиційного продукту масового споживання до вимогливого вибору з огляду на функціональність, свіжість, органолептичні властивості та безпечність хлібобулочних виробів.

В Україні сезон 2025/26 років відзначився чіткою поляризацією споживчого попиту. З одного боку, під впливом зниження купівельної спроможності частка соціально значущого хліба зросла до 50% загального обсягу споживання при суттєвому скороченні продажів кондитерських та здобних виробів. Ця зміна поведінки стримала різке зростання цін на ринку та змусила виробників оперативно оптимізувати базовий асортимент під нові економічні реалії [1]. З іншого боку, стала переорієнтація платоспроможної аудиторії на тренди здорового способу життя. Стійке зростання попиту на функціональну, безглютенову продукцію, хліб на заквасках, а також напівфабрикати глибокої заморозки стимулювало активний розвиток крафтових пекарень, здатних гнучко реагувати на запити споживачів. [2, 3].

Метою дослідження є визначення ключових векторів зміни поведінки покупців на локальному ринку (Одеський регіон) для оптимізації товарної та збутової політики виробників. Для цього провели дослідження споживачів хлібобулочних виробів за допомогою Google Forms через онлайн-платформи та соціальні мережі (вибірка склала 151 респондента).

В результаті дослідження виявлено, що найчастіше споживачі обирають традиційний білий хліб - 58,9%. Високі частки мають булочки та здоба - 43,7%, житній або чорний хліб - 39,7%, цільнозерновий хліб - 35,1%, круасани та листкова випічка - 33,1%. Крафтову випічку назвали 23,2%, батони - 21,2%, бездріжджову продукцію - 12,6%, дієтичну - 5,3%. Розподіл не демонструє витіснення традиційного асортименту. Навпаки, базові позиції залишаються основою вибору, але поруч із ними існує помітний попит на цільнозернові, крафтові та бездріжджові вироби.

Щодо місця придбання хлібобулочних виробів, виявлено, що основним каналом збуту виступає традиційний фізичний ритейл: супермаркети обрали 55,6% респондентів, магазини біля дому - 22,5%, фірмові магазини пекарень або

хлібзаводів - 12,6%, крафтові пекарні - 7,3%. Частка онлайн-доставки склала лише 1,3%, а ринків - 0,7%, що підтверджує, що цифрові канали виконують переважно комунікаційну та інформаційну роль, тоді як покупка хлібобулочної продукції залишається офлайновою.

Також споживачі визначили, що нарізаний хліб найзручнішим - 34,4%, свіжу випічку без пакування відмітили - 29,1%, фасовану продукцію - 25,2%. Упаковка при цьому не зводиться до декоративної функції, а саме, дослідження показують, що упаковка може виступати зовнішнім сигналом якості та зручності, хоча сенсорні характеристики залишаються найбільш сильним чинником.

Було проведено дослідження респондентів стосовно готовності платити більше за хлібобулочну продукцію. Виявлено, що свіжу випічку обрали 68,9%, натуральний склад - 64,9%, вищу якість - 60,9%, корисні інгредієнти - 47,7%. Лише 6,0% прямо зазначили, що не готові переплачувати. Екологічне пакування та крафтове виробництво набрали по 17,9%, локальний виробник - 8,6%. Отриманий розподіл ще раз показує перевагу продуктової якісної цінності над символічними ознаками походження або формату виробництва.

Поведінка локального споживача наразі поєднує лояльність до традиційних позицій із посиленням вимог до свіжості, безпечності та функціонального складу. На наш погляд, оптимальною стратегією для локальних виробників є фокусування на забезпеченні стабільної якості щоденного традиційного асортименту, розширенні лінійок продукції здорового харчування (цільнозернові, безглютенову продукцію, хліб на заквасках), розвитку фасованих та порційних форматів, а також підтримці дистрибуції через мережевий ритейл паралельно з комунікацією з цільовою аудиторією у цифровому середовищі.

Література

1. В Україні відбулися відчутні зміни на ринку хліба https://agropolit.com/news/30853-v-ukrayini-vidbulisya-vidchutni-zmini-na-rinku-hliba

2. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2025 рік https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2025-god

3. Богач, В., Смірнова, К. (2025). Перспективи розвитку хлібопекарської галузі України в умовах глобалізації та цифрової трансформації. *Проблеми макроекономіки та територіального розвитку*, (18). DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-04-01

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ УКРАЇНИ

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Тяжемов О.Ю., здоб. СВО «Доктор філософії»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

На формування продовольчих ринків впливають інтенсивність конкуренції на ринку, насиченість споживчого попиту на продукцію, динаміка індексів цін на продукцію.

Особливістю продовольчого ринку є те, що на ринку представлений стандартний асортимент продукції, з нешироким діапазоном цін на продукцію, з невеликою різницею в якості продукції, використовуються схожі канали розподілу продукції (реалізація продукції як в супермаркетах так і через фірмову торгівлю), до незначного за впливовістю можна віднести територіальний фактор реалізації продукції як прагнення до скорочення логістичних витрат при реалізації продукції на внутрішніх ринках. Це все і спричиняє певну характеристику умов реалізації продукції птахівництва.

Продовольчий ринок характеризується великою кількістю споживачів, легкістю проникнення, що в свою чергу підвищую інтенсивність конкуренції на ринку, до обмежуючих факторів можна віднести потреби в спеціально обладнаних холодильними установками транспортних засобів та строки зберігання продукції.

Безумовно найпривабливішим для виробника харчової продукції є місцевий регіональний ринок, бо саме він забезпечує зменшення транспортних витрат завдяки наближенню до покупців, в свою чергу більш привабливим для покупців теж є місцевий виробник, так як споживачі продукції з одного боку сподіваються на біль обґрунтовані ціни, а з іншого боку, підсвідомо, схильні більше довіряти продукції підприємства у виготовленні якої беруть участь місцеві жителі. Тому, саме забезпеченню конкурентним позиціям виробника на місцевому ринку повинна приділятися найбільша увага при реалізації продукції на внутрішньому ринку [1-3].

Регіональний продовольчий ринок – це важлива галузь агропромислового комплексу багатьох країн світу. У зв'язку зі зростанням населення і зміною структури споживання, попит на продукти харчування постійно зростає та варіюється. Тому підвищення ефективності функціонування регіонального продовольчого ринку є завданням для всіх учасників ринку [4]:

1. Підвищення якості продукції. Якість продукції є одним з основних факторів, що починає конкурентоспроможність підприємств птахівництва. Для підвищення якості продукції необхідно впроваджувати сучасні технології виробництва та контролювати якість кормів, які використовують для годівлі птахів.

2. Розвиток логістики. Організація ефективної логістики є дуже важливою для підвищення ефективності функціонування регіонального продовольчого

ринку. Забезпечення своєчасної доставки продукції споживачам зменшує витрати на зберігання та зменшує ризики втрати якості продукції.

3. Підвищення ефективності маркетингу. Реклама та просування продукції є важливою складовою ефективності маркетингу. Залучення більшого кола клієнтів та співпраця з різними каналами збуту максимально підвищить обсяг продажів та доходів підприємств-виробників.

4. Розвиток інфраструктури. Розвиток інфраструктури, зокрема будівництво нових ферм, виробництв, зберігань та інших споруд є важливою складовою ефективністю регіонального продовольчого ринку. Так як з одного боку дозволить зменшити логістичні витрати на реалізацію продукції, а з іншого забезпечить зростання регіонального валового внутрішнього продукту та робочих місць.

5. Підвищення ефективності менеджменту як на рівні підприємств птахівництва та і на рівні національного та регіонального управління. Використання провідних методів стратегічного, тактичного та оперативного планування, інноваційних підходів до управління, стимулювання до пошуку ефективних способів ведення бізнесу, діджиталізації процесів, залучення інструментів штучного інтелекту сприятиме суттєвому зниженню рівнів витрат, а значить і фінансовому оздоровленню цієї економічної сфери.

6. Розвиток експортних можливостей. Розширення експортних можливостей є напрямом підвищення ефективності підвищення регіонального виробника. Реалізація продукції на експорт дає змогу збільшити обсяг виробництва та отримати додаткові доходи для підприємств.

7. Удосконалення матеріальної бази та підвищення кваліфікації кадрів для розвитку наукових досліджень. Нажаль більшість інвестицій, що залучаються у процес підвищення ефективності виробництва продукції птахівництва спрямовано на досягнення «швидких» результатів при мінімальному використанні фінансових ресурсів. Все менше коштів виділяється на проведення ґрунтовних досліджень, що потребують розвиненої матеріальної бази, нехтуючи тим, що тільки проведення високотехнологічних досліджень може стати запорукою позитивних довготривалих перспектив.

8. Впровадження та адаптація міжнародних стандартів якості продукції. Агропромислова та харчова сфера відносяться до галузей, що мають високий експортний потенціал. Тому активне впровадження міжнародних стандартів якості продукції сприятиме не тільки збільшенню обсягів реалізації продукції на зовнішніх ринках, але й запобіганню проявів недобросовісної конкуренції.

Література

1. Яценко В. М., Соловей О. В. Становлення і розвиток сучасного агропродовольчого ринку в Україні. *Modern Economics*. 2026. № 56. С. 305–310. DOI: 10.31521/modecon.V56(2026)-43.

2. Кузик О., Терендій А. Теоретико-методологічні засади дослідження продовольчого ринку. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2025. Вип. 53. С. 13–18. DOI: 10.30970/meu.2025.53.0.5302.

3. Бленда Н. О. Оцінка сучасного стану продовольчого ринку України. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. 2019. № 4. С. 147–? DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-2-147

4. Савченко Т.В Напрями підвищення ефективності функціонування регіонального ринку продукції птахівництва. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету.* №2 (24). 2023 С. 83 - 90. DOI: https://doi.org/10.15276/EJ.02.2023

SOCIAL LISTENING ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Трибусовська Н.І., здоб. СВО «Бакалавр»
Корюгін А.В., к.е.н., доцент
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м.Хмельницький

Сучасний розвиток цифрового середовища зумовлює появу нових підходів до дослідження поведінки споживачів та оцінювання ринкових тенденцій. Активність користувачів у соціальних мережах формує значний масив інформації, що відображає їхні потреби, оцінки, вподобання та ставлення до товарів і брендів. Тому більш актуальним стає використання Social listening як засобу маркетингових досліджень, орієнтованого на систематичний аналіз цифрових комунікацій та виявлення важливих споживчих інсайтів.

Для підприємств різних країн застосування цього інструменту створює додаткові можливості для своєчасного виявлення змін попиту та адаптації маркетингової діяльності. В українських умовах перспективність використання Social listening посилюється динамічністю інформаційного простору та необхідністю оперативного реагування підприємств на зміни споживчих настроїв.

Варто зазначити, що Social listening (соціальне слухання) є сучасним інструментом маркетингових досліджень, що передбачає систематичний аналіз онлайн-комунікацій споживачів щодо брендів, товарів, послуг та відповідних ринкових категорій. Його сутність полягає не лише у фіксації згадувань, а й у визначенні контексту, тональності та змісту споживчих висловлювань, що дає змогу глибше зрозуміти потреби, очікування та ставлення цільової аудиторії [3].

Застосування Social listening охоплює аналіз інформації із соціальних мереж, онлайн-відгуків, форумів, блогів та інших цифрових платформ. Отримані дані можуть використовуватися для оцінювання сприйняття бренду, дослідження конкурентного середовища, виявлення актуальних споживчих проблем і тенденцій, а також своєчасного реагування на потенційні репутаційні ризики [2]. Водночас поєднання моніторингу цифрового контенту з аналізом його змісту та тональності перетворює Social listening із простого відстеження згадувань на повноцінний засіб маркетингової аналітики.

Поширення цього підходу підтверджується сучасною практикою його використання. Згідно з дослідженням Hootsuite Social Trends 2025, 62% опитаних маркетологів застосовують цей інструмент у діяльності своїх компаній, а сам напрям посідає друге місце серед пріоритетів соціальномедійної стратегії [6]. Така тенденція свідчить про зростання ролі аналізу цифрових комунікацій у процесі прийняття маркетингових рішень.

На відміну від традиційних методів дослідження, зокрема опитувань і фокус-груп, Social listening дає можливість аналізувати думки та реакції цільової аудиторії безпосередньо в природному цифровому середовищі [1]. Це сприяє оперативнішому виявленню змін у споживчих настроях, актуальних трендів і проблем клієнтів.

Відтак Social listening розширює інформаційну основу досліджень та створює додаткові можливості для підвищення обґрунтованості й своєчасності маркетингових рішень. Основні відмінності між традиційними підходами до вивчення споживачів та Social listening узагальнені в табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика традиційних маркетингових досліджень та Social listening*

Критерій	Традиційні дослідження	Social Listening
Джерело інформації	Відповіді спеціально залучених респондентів	Публічні цифрові комунікації та користувацький контент
Спосіб отримання даних	Опитування, інтерв'ю, фокус-групи	Автоматизований збір та аналіз онлайн-згадувань
Характер даних	Переважно структуровані відповіді та свідомі оцінки	Неструктуровані тексти, відгуки, коментарі, реакції
Час отримання результатів	Потребує організації дослідження та подальшого аналізу	Може здійснюватися безперервно та оперативно, у режимі реального часу
Масштаб інформації	Обмежений кількістю учасників дослідження	Значні масиви цифрового контенту
Досліджувані показники	Думки, потреби, наміри та оцінки респондентів	Думки, настрої, тональність, тренди та контекст згадувань
Зворотний зв’язок	Формується у відповідь на запит дослідника	Виникає природно у процесі онлайн-комунікації
Основна перевага	Можливість цілеспрямовано досліджувати конкретні питання	Оперативне виявлення актуальних споживчих інсайтів і тенденцій
Основне обмеження	Витрати часу та ресурсів, ризик впливу формату запитань на відповіді	Залежність від доступності відкритих даних та необхідність їх коректної інтерпретації
Практичне застосування	Перевірка гіпотез, вивчення потреб і ставлення цільових груп	Моніторинг бренду, конкурентів, трендів, споживчих настроїв і репутаційних ризиків

**Джерело: сформовано автором на основі аналізу [1; 2; 3; 5]*

Як зазначає B. M. Mustaphi у своєму дослідженні, Social listening доцільно розглядати не лише як самостійний інструмент маркетингових досліджень, а і як доповнення до традиційних методів збору інформації про споживачів [4].

Бачимо, що цей інструмент забезпечує оперативне отримання споживчих інсайтів, аналіз настроїв, виявлення нових тенденцій і конкурентних змін, а також дає змогу швидше реагувати на потреби аудиторії та обґрунтовувати маркетингові рішення.

Водночас його використання має певні обмеження: цифрові дані можуть не відображати позицію всієї аудиторії через активність окремих груп користувачів, їх збір потребує дотримання вимог конфіденційності та цифрової етики, а автоматизований аналіз контенту не завжди точно враховує контекст, культурні особливості й специфіку мовлення [3; 5]. Тому результати соціального слухання доцільно поєднувати з експертною оцінкою.

Слід наголосити, що застосування Social listening охоплює низку взаємопов’язаних функцій, що забезпечують отримання та інтерпретацію цифрових даних для підтримки маркетингових рішень. Ключові функції та можливості використання цього інструменту систематизовано на рис. 1.



Рис. 1. Основні функції та можливості використання Social listening*

**Джерело: сформовано автором на основі аналізу [1; 2; 3; 5; 7]*

Таким чином, функціональні можливості Social listening охоплюють як поточний аналіз споживчих реакцій і ринкового середовища, так і виявлення перспективних напрямів розвитку, що підвищує інформаційну обґрунтованість маркетингових рішень та сприяє адаптивності підприємства.

На практиці компанії часто використовують спеціалізовані цифрові платформи, здатні автоматизовано збирати та аналізувати значні масиви онлайн-даних. Серед найбільш поширених інструментів можна виокремити Brandwatch, Meltwater, YouScan, LOOQME, Hootsuite, Sprout Social та Brand24, функціонал яких охоплює моніторинг згадувань, аналіз тональності, виявлення трендів, оцінювання конкурентного середовища та раннє виявлення репутаційних ризиків [7].

В українському сегменті важливе місце посідає YouScan, функціонал якого доповнюється інструментами візуального аналізу та розпізнавання об’єктів [3]. Використання таких платформ підвищує оперативність збору й обробки маркетингової інформації та розширює можливості дослідження споживчої поведінки.

Отже, Social listening формує додаткові можливості для дослідження споживчої поведінки та ринкового середовища завдяки оперативному аналізу цифрових комунікацій. Його застосування сприяє своєчасному виявленню змін у потребах аудиторії, ринкових тенденціях і сприйнятті брендів, що підвищує обґрунтованість маркетингових рішень. Перспективи подальших досліджень

пов’язані з оцінюванням ефективності Social listening у різних галузях, удосконаленням AI-інструментів аналізу цифрового контенту та визначенням можливостей його інтеграції з традиційними методами маркетингових досліджень.

Література

1. Кемалов В.В. Сучасні методи маркетингових досліджень споживчої поведінки в соціальних мережах. *Матеріали XIII Всеукр. наук.- техн. конф. молодих учених та здобувачів вищої освіти ТДАТУ., 05 травня 2026 р.* Запоріжжя: ТДАТУ, 2026. 308 с. С.39-40
2. Кирилова В.О., Василишина Л.М. Social listening як метод досліджень. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління : матеріали XV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції / за заг. ред. д-ра екон. наук, професора М. Є. Рогози, Г. В. Карнаухової (м. Полтава, 18–19 грудня 2025 року).* Полтава : ПУЕТ, 2026. 296 с. С.268-271
3. Ларіна Я.С.; Короткіх О.М.; Недашківська Є.В. Парадигма соціального прослуховування в системі забезпечення конкурентоспроможності цифрових брендів. *Розвиток міста*. 2026. №2 (10). С.104–111.
4. Dr. Baisakhi Mitra Mustaphi. The New Marketing Radar: Social Listening in Action. *Advances in Consumer Research*. 2025. №2 (4). P. 430-433
5. Saxena A. Прослуховування соціальних мереж у маркетингових дослідженнях. *LinkedIn Україна.* URL: https://ua.linkedin.com/pulse/social-media-listening-market-research-ankesh-saxena-qofyc?tl=uk (дата звернення: 02.09.2026).
6. Social Listening: Definition, Tools, and Strategies for Business Growth. *Coursera*. URL: https://www.coursera.org/articles/social-listening (date of access: 02.09.2026).
7. What Is Social Listening? And Why Is It Important? *Touchdown PR*. URL: https://www.touchdownpr.com/what-is-social-listening/ (date of access: 03.09.2026).

РОЛЬ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОВІДНОСИН У ПІСЛЯВОЄННОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ

Чаплінський Ю.Б., к.е.н., доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м. Чернівці

Сучасні соціально-економічні виклики суттєво вплинули на розвиток українських регіонів, спричинивши інфраструктурні та демографічні втрати, порушення економічних зв'язків і зниження довіри між владою, бізнесом та громадою, тому післявоєнне відновлення має передбачати не лише відбудову зруйнованих об'єктів, а й налагодження ефективної взаємодії між усіма ключовими зацікавленими сторонами. У таких умовах традиційний інформаційно-промоційний підхід до просування регіону є недостатнім, оскільки він орієнтований переважно на одностороннє поширення повідомлень і не забезпечує врахування різноманітних, часто суперечливих очікувань стейкхолдерів. Актуальним стає застосування концепції маркетингу взаємовідносин, яка дозволяє розглядати відновлення та розвиток регіону як довгостроковий процес побудови довіри, узгодження інтересів і спільного створення цінності за участю всіх зацікавлених сторін. Маркетинг взаємовідносин розглядає регіон як суб'єкта, що формує тривалі, довірчі та взаємовигідні зв'язки з усіма групами, зацікавленими в його розвитку. У поєднанні з концепцією територіального маркетингу це дозволяє розглядати регіон не лише як об'єкт просування чи інвестиційну пропозицію, а як учасника постійного діалогу з мешканцями, бізнесом, інвесторами та партнерами.

У післявоєнному контексті таке трактування набуває особливого значення: відновлення регіону залежить не тільки від обсягу залучених ресурсів, а й від готовності різних груп стейкхолдерів довіряти регіональній владі, брати участь у процесах ухвалення рішень та підтримувати обрану стратегію розвитку. Ключовими категоріями маркетингу взаємовідносин у цьому контексті стають довіра, прозорість, взаємні зобов'язання, залученість та довгостроковість взаємодії. Довіра – це соціальний ресурс, що знижує невизначеність у відносинах і сприяє кооперації. [1, с. 191]. Відповідно до такого підходу стейкхолдер розглядається не як пасивний отримувач інформації, а як активний співучасник відновлення та розвитку регіону. Мешканці не можуть розглядатися лише як пасивні адресати брендингової політики, оскільки саме вони є носіями пам'яті, локальних практик, соціальної довіри та повсякденного досвіду території. [2, с. 155].

Коло стейкхолдерів регіону в умовах післявоєнного відновлення є значно ширшим і різноріднішим порівняно з мирним часом. До основних груп можна віднести: мешканців громад, які постійно проживають на території; внутрішньо переміщених осіб, інтегрованих у місцеву громаду; мешканців, які тимчасово виїхали і розглядають можливість повернення; місцевий та зовнішній бізнес; потенційних вітчизняних та іноземних інвесторів; органи державної влади та

місцевого самоврядування; міжнародні донорські організації та партнерів з відбудови; українську діаспору.

Кожна з визначених груп стейкхолдерів має власні мотиви та пріоритети у взаємодії з регіоном: для мешканців громади важливими є безпека, відновлення інфраструктури та забезпечення робочими місцями, для внутрішньо переміщених осіб актуальними залишаються питання інтеграції, житла та доступу до соціальних послуг, для представників бізнесу й потенційних інвесторів визначальними є прозорість регуляторного середовища, передбачуваність умов діяльності та наявність необхідних інфраструктурних гарантій, для донорських організацій важливими є прозорість використання фінансових ресурсів і можливість оцінювання результатів, представники діаспори зацікавлені у довірі до регіональної влади та створенні можливостей для участі у відбудові шляхом інвестування, благодійної діяльності або повернення в Україну. Регіон, подібно до територіальної громади, формує власну індивідуальну позицію як для внутрішнього та і для зовнішнього споживача [3, с. 200].

Маркетингові комунікації регіону в цьому процесі можуть використовуватися для: інформування стейкхолдерів про цілі, пріоритети та результати відновлення; формування позитивного образу регіону; узгодження очікувань різних груп; залучення стейкхолдерів до ухвалення рішень; підтримання довіри; попередження та врегулювання конфліктів (зокрема між мешканцями, які залишилися, та тими, хто повертається); формування підтримки обраної стратегії розвитку; отримання зворотного зв'язку; поширення інформації про досягнуті результати відновлення. До основних інструментів такої комунікації належать соціальні мережі, офіційні вебсайти та платформи органів влади, електронна пошта, презентації для інвесторів і донорів, публічні заходи, PR-інструменти, особисті зустрічі та громадські обговорення, опитування мешканців і системи зворотного зв'язку. Водночас ефективність комунікації визначається не кількістю повідомлень, а їх відповідністю потребам конкретної групи стейкхолдерів: надмірний обсяг нерелевантної інформації може знижувати рівень довіри та залученості. Тому ключовим принципом має бути персоналізація комунікації відповідно до ролі, інтересів та інформаційних потреб кожної групи. Простого інформування про територію недостатньо – з потенційними споживачами території необхідно налагоджувати відносини виходячи з їхніх інтересів [4, с. 73].

Застосування маркетингового підходу до післявоєнного розвитку регіону передбачає можливість оцінювання результативності побудованих взаємовідносин. До основних показників можна віднести: рівень довіри мешканців, бізнесу та донорів до регіональної влади; рівень задоволеності та залученості громади; частку населення, яка повернулася або має намір повернутися; обсяг залучених інвестицій; частоту та якість зворотного зв'язку від стейкхолдерів; частку мешканців, які беруть участь у громадських консультаціях та обговореннях; швидкість реагування влади на запити; кількість і характер конфліктних ситуацій між групами стейкхолдерів; охоплення

населення комунікаційними повідомленнями, показники взаємодії з цифровими каналами регіону та інші.

Особливе значення має оцінювання якості відносин, а не лише обсягу комунікаційної активності: високий рівень поінформованості населення без відповідного рівня довіри не забезпечує стійкої підтримки стратегії відновлення. Натомість двостороння комунікація, яка передбачає реальний вплив стейкхолдерів на рішення щодо розвитку регіону, сприяє формуванню довгострокової підтримки та зниженню соціальної напруги. Використання маркетингу взаємовідносин має особливе значення для регіонів, відновлення яких залежить від узгодженої підтримки значної кількості різнорідних стейкхолдерів Якщо очікування ключових груп не узгоджені між собою, навіть значні фінансові вливання в інфраструктуру можуть не забезпечити відчутного покращення сприйняття регіону та рівня довіри до влади. Маркетинг взаємовідносин дозволяє вирішувати цю проблему через раннє виявлення потреб різних груп стейкхолдерів, регулярний та персоналізований обмін інформацією, формування прозорості й довіри, залучення мешканців до ухвалення рішень щодо пріоритетів відновлення, підтримання постійного зворотного зв'язку та спільне формування цінності розвитку регіону. Важливим наслідком такого підходу є зміна ролі стейкхолдера: мешканець громади, внутрішньо переміщена особа чи представник діаспори перестають розглядатися виключно як об'єкт інформаційного впливу і стають активними учасниками процесу відновлення.

Отже, концепція маркетингу взаємовідносин розширює традиційне розуміння регіонального розвитку та відбудови, доповнюючи його орієнтацією на довгострокову довіру, партнерство та спільне створення цінності між регіоном і всіма зацікавленими сторонами.

Література

1. Шкуров Є.В., Онофрійчук І.В. Репутація під час війни та у період відновлення як маркетинговий і суспільний ресурс інноваційного розвитку територій. Сталий розвиток економіки. 2026. № 1(58). С. 189–198. DOI: 10.32782/2308-1988/2026-58-26.

2. Щепанський Е.В., Капелюшок С.В. Концептуальні підходи до брендингу територій у процесі повоєнного відновлення України. Економіка, управління та адміністрування. 2026. № 2(116). С. 150–159. DOI: 10.26642/ema-2026-2(116)-150-159.

3. Попадинець Н.М., Олексюк Г.В. Особливості територіального маркетингу в умовах воєнного стану: підходи і реалії. Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. 2026. № 6(221). С. 189–211. DOI: 10.20998/2313-8890.2026.06.16.

4. Романова Л.В., Бережинський Д.В. Маркетинг як інструмент розвитку іміджу територіальних громад. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 69–75.

ВПЛИВ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ НА РОЗВИТОК РЕГІОНІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНОЗЕМНИХ КЕЙСІВ ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Волкова А.Ю., аспірант
Іванченкова Л. В., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Посилення глобальної конкуренції за інвестиції, людський капітал, туристів і фінансові ресурси вимагає від регіонів і територіальних громад діяти як цілісні суб'єкти ринку, що формують і просувають власну унікальну пропозицію. В Україні повномасштабна війна зумовила масове переміщення населення й бізнесу, а руйнування інфраструктури знизило інвестиційний потенціал багатьох територій. Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки визначає підвищення конкурентоспроможності регіонів одним із ключових завдань [1], однак єдиного маркетингового інструментарію просування територій на рівні громад не сформовано, і кожна громада обирає методи самостійно.

Теоретичні засади маркетингу територій закладено Ф. Котлером, Д. Гайдером та І. Рейном, які розглядали територію як «продукт» для відвідувачів, мешканців, бізнесу та експортних ринків [2]. С. Анхольт у концепції конкурентної ідентичності наголошував, що репутацію території слід заслуговувати діями, а не логотипами і слоганами [3]; М. Каваратзіс підкреслював вирішальну роль первинної комунікації – реальних змін «продукту» території [4]. Це актуалізує потребу у вивченні зарубіжних практик і визначенні умов їх адаптації в Україні.

Матеріали і методи. Дослідження проведено в чотири етапи відповідно до циклу бенчмаркінгу - визначення об'єкта порівняння і критеріїв; відбір еталонних кейсів; збір і зіставлення даних; формулювання рекомендацій щодо адаптації. Кейси відбирались за трьома умовами: наявність цілеспрямованої політики органів влади або партнерств; наявність відкритих даних про результати; репрезентативність різних моделей (національний бренд, регенерація постіндустріального міста, продукт громади, цифрова платформа, маркетинг для бізнесу). Проаналізовано чотири європейські кейси (Словенія, Лодзь, Ірландія, Матера), п'ять азійських (Таїланд, Індія, Ханчжоу, Каміяма, Сунчхон) та український досвід конкуренції громад за релокований бізнес. Інформаційну базу становлять рецензовані наукові статті, офіційна статистика та звіти органів влади за 2012–2026 рр.

Кожен кейс оцінено за п'ятибальною шкалою за шістьма критеріями: К1 чіткість позиціювання, К2 залучення стейкхолдерів; К3 рівень цифровізації, К4 вимірюваність результатів і відкритість даних, К5 підтверджений економічний ефект, К6 можливість адаптації в Україні з урахуванням ресурсних, інституційних і безпекових обмежень. Інтегральну оцінку розраховано як середнє арифметичне.

Результати. Європейський досвід формувався в інституційному середовищі, найближчому до українського: багаторівнева регіональна політика, реальні повноваження місцевого самоврядування та публічна звітність. Бренд «I feel Slovenia», створений у 2007 р. за моделлю ідентичності бренду Л. де Чернатоні, побудовано на ідеї природи і зеленого способу життя з поетапним залученням внутрішніх стейкхолдерів [5]. Його інституційним продовженням стала Зелена схема словенського туризму, що об'єднує 58 дестинацій, які генерують понад 90 % ночівель у країні [6]; у 2025 р. Словенію відвідали майже 7 млн туристів, причому найшвидше зростали малі та середні дестинації [7]. Ірландський маршрут «Wild Atlantic Way» (2014 р.) завдовжки 2500 км об'єднав прибережні громади в єдиний продукт: порівняно з 2013 р. туристичні надходження регіону зросли на 59 % – до близько 3,2 млрд дол. США на рік, а зайнятість у туризмі збільшилась на 35 тис. робочих місць [8]. Кейси Лодзі (перетворення текстильних фабрик на комплекс «Manufaktura») та Матери (статус Європейської столиці культури 2019 р.) засвідчили як потенціал переосмислення спадщини, так і ризики надмірного туризму, зростання орендної плати та витіснення мешканців [9].

Азійський досвід є контрастним, тут територіальний маркетинг частіше виступає складовою державної політики розвитку. Таїландська програма OTOP «Один тамбон – один продукт» поєднує державний бренд і рейтинг якості продукції громад із навчанням та каналами збуту; продажі зросли з 5,73 млрд дол. США у 2018 р. до 8,30 млрд дол. США у 2021 р. [10]. Кампанія «Incredible India» підкріплювалась запровадженням електронних віз, а платформа «City Brain» у Ханчжоу стала частиною позиціювання міста як центру цифрової економіки, водночас порушивши питання прозорості управління даними [11]. Японська Каміяма реалізує стратегію «творчої депопуляції» через швидкісний інтернет і супутникові офіси, а корейський Сунчхон перетворив екологічне відновлення затоки на основу бренду – кількість відвідувань зросла з 4,26 млн у 2011 р. до 10,2 млн у 2019 р. [12]. Українські громади продемонстрували здатність конкурувати за релокований бізнес: до кінця 2022 р. переміщено 772 підприємства, що зберегло понад 35 тис. робочих місць [13], однак системне вимірювання ефекту відсутнє.

Результати оцінювання кейсів наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Бенчмаркінгова матриця оцінювання кейсів*

Кейс	К1	К2	К3	К4	К5	К6	Інтегр. оцінка
Словенія	5	5	5	5	4	5	4,8
Ірландія (Wild Atlantic Way)	5	4	4	5	5	5	4,7
Таїланд (OTOP)	4	4	3	4	5	5	4,2
Каміяма (Японія)	4	5	5	3	3	5	4,2
Сунчхон (Корея)	5	5	3	4	4	4	4,2
Індія (Incredible India)	5	3	4	4	4	3	3,8
Ханчжоу (City Brain)	4	2	5	4	4	3	3,7

Кейс	К1	К2	К3	К4	К5	К6	Інтегр. оцінка
Матера (Італія)	4	3	2	4	4	3	3,3
Лодзь (Польща)	4	3	2	3	4	4	3,3

**Джерело: складено авторами*

Лідерами є Словенія (4,8) та Ірландія (4,7), де бренд побудовано на спільно визначеній ідентичності, інституційно закріплено та підтримано цифровими інструментами. Європейські кейси вирізняються вищою роллю мешканців і місцевих спільнот, азійські державною координацією, масштабом і технологічністю рішень, хоча кейси Каміями та Сунчхона засвідчують успішність і громадських ініціатив. Найвищу переносимість для України (К6 = 5) мають моделі, що спираються на ресурси самих громад (OTOP, «I feel Slovenia», «Wild Atlantic Way», Каміяма), вони не потребують значних інвестицій і відповідають логіці децентралізації.

На цій основі запропоновано напрями адаптації, програма «Продукт громади» з єдиним брендом і стандартами якості (прототип OTOP); бренд регіону на основі спільно визначеної ідентичності та сертифікація сталих дестинацій (Словенія); бренд-маршрути, що об'єднують малі громади периферійних регіонів (Wild Atlantic Way); позиціювання громад для віддаленої роботи (Каміяма); екологічне відновлення постраждалих від війни територій як основа бренду (Сунчхон); переосмислення промислової спадщини (Лодзь). Спільною вимогою є система KPI з чотирьох груп: економічні (нові й релоковані суб'єкти господарювання, продажі під брендом громади, надходження до місцевого бюджету), перцептивні (впізнаваність бренду, індекс NPS), цифрові (користувачі цифрових сервісів, конверсія звернень інвесторів) і соціальні (задоволеність мешканців, міграційне сальдо). В умовах війни пріоритетними аудиторіями доцільно визначити внутрішніх туристів, переміщений бізнес, донорів, міжнародних партнерів з відновлення та діаспору, для яких провідними є цифрові канали, а ключовою цінністю бренду – прозорість і підзвітність використання ресурсів.

Висновки. Територіальний маркетинг чинить відчутний вплив на розвиток регіонів тоді, коли він інтегрований у стратегію розвитку і підкріплений реальними змінами функціонування території, а не зводиться до рекламних кампаній і слоганів. Європейські практики тяжіють до брендингу на основі ідентичності із залученням мешканців, азійські, до державно координованих рішень, масштабування продуктів громад і технологічних платформ. Найвищі інтегральні оцінки отримали Словенія (4,8) та Ірландія (4,7), а найвищу переносимість для України - моделі, що спираються на ресурси громад. Досвід релокації бізнесу засвідчив здатність українських громад конкурувати за ресурси, проте відсутність систематичного вимірювання результатів обмежує управління на основі даних, що визначає перспективи подальших досліджень.

Література

1. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п

2. Kotler P., Haider D. H., Rein I. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York : Free Press, 1993.

3. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2007.

4. Kavaratzis M. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. Place Branding. 2004. Vol. 1, No. 1. P. 58–73.

5. Konecnik Ruzzier M., de Chernatony L. Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia. Journal of Business Research. 2013. Vol. 66, No. 1. P. 45–52. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.05.023.

6. Tourism in 2025: Moderate Growth with a Clear Focus on Sustainability, Quality and Satisfaction. Slovenian Tourist Board. 25.09.2025. URL: https://www.slovenia.info/en/press-centre/press-releases/34774-tourism-in-2025-moderate-growth-with-a-clear-focus-on-sustainability-quality-and-satisfaction

7. Tourism in numbers. Slovenian Tourist Board. URL: https://www.slovenia.info/en/business/research-and-analysis/tourism-in-numbers

8. Economic Impact of 10 years of the Wild Atlantic Way revealed at Meitheal. Fáilte Ireland. 11.04.2024. URL: https://www.failteireland.ie/Utility/News-Library/economic-impact-10-years-of-wild-atlantic-way.aspx

9. D'Armento S. Tourism in Matera. A resource or a problem? Impacts of the fast rise of tourism in a heritage important Southern Italian city. Almatourism. 2024. № 25. DOI: https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/11962.

10. Ponark V., Ahmad M. M. One Tambon One Product (OTOP) implementation by the Thai government. Development in Practice. 2025. Vol. 35, No. 1. P. 60–73. DOI: https://doi.org/10.1080/09614524.2024.2408480.

11. Caprotti F., Liu D. Platform urbanism and the Chinese smart city: the co-production and territorialisation of Hangzhou City Brain. GeoJournal. 2022. Vol. 87, No. 3. P. 1559–1573. DOI: https://doi.org/10.1007/s10708-020-10320-2.

12. Suncheon turns into botanical oasis city through int'l garden expo. The Korea Times. 25.05.2023. URL: https://www.koreatimes.co.kr/amp/lifestyle/travel-food/20230525/suncheon-turns-into-botanical-oasis-city-through-intl-garden-expo

13. Регіональний бізнес під час війни в Україні. Kyivstar Business Hub. 01.02.2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/regionalnij-biznes-v-ukrayini-dosvid-mozhlivosti-ta-pereshkodi

МАРКЕТИНГОВІ ЧИННИКИ ПОСИЛЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Богданова М.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають висока чутливість попиту, посилення ролі онлайн-репутації та очікування споживачів щодо персоналізованого сервісу. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати цифрові канали просування, клієнтський досвід, персоналізація, управління репутацією та інновації сервісу. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: якість клієнтського досвіду, цифрове просування, управління лояльністю та репутація в онлайн-середовищі. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися завантаженість, середній чек, частка прямих бронювань, рейтинг у цифрових каналах, частка повторних клієнтів. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли висока чутливість попиту, посилення ролі онлайн-репутації та очікування споживачів щодо персоналізованого сервісу. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що якість клієнтського досвіду, цифрове просування, управління лояльністю та репутація в онлайн-середовищі мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: поєднання CRM із програмами лояльності, персоналізація комунікацій, системна робота з відгуками та використання аналітики бронювань та продажів для коригування пропозиції. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати повторні продажі, утримувати клієнтів, швидше адаптувати сервіс до попиту та зміцнювати ринкову позицію закладу без надмірного цінового демпінгу. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають завантаженість, середній чек, частка прямих бронювань, рейтинг у цифрових каналах, частка повторних клієнтів. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є залежність від платформ-посередників, репутаційні ризики та невідповідність цифрової комунікації фактичній якості сервісу. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення впізнаваності, лояльності та стійкості конкурентних позицій закладів, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингових чинників конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — поєднання CRM із програмами лояльності, персоналізація комунікацій, системна робота з відгуками та використання аналітики бронювань та продажів для коригування пропозиції — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Літовка-Деменіна С., Брик С., Остапенко Я. Інформаційні системи у формуванні маркетингових стратегій готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-32.

2. Бондаренко Л., Стахорська О., Чаус В. Вплив інноваційних рішень на конкурентоспроможність закладів готельно-ресторанного бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 78. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-109.

3. Шейко Ю. Стан і перспективи розвитку інтернет-маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-58.

4. Лихолат С., Стасула М. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32.

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Бушко П.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингових технологій формування бренду сільських територій, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають конкуренція територій за населення, підприємницькі ініціативи, туристичні потоки та інвестиційні ресурси. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингових технологій формування бренду сільських територій та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ідентичність території, ціннісна пропозиція, візуальна та комунікаційна платформа, залучення мешканців і просування локальних продуктів. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: територіальна ідентичність, ціннісна пропозиція території, комунікаційна платформа та залучення місцевих стейкхолдерів. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися впізнаваність території, туристичний потік, кількість локальних партнерств, цифрове охоплення та обсяг підприємницьких ініціатив. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингових технологій формування бренду сільських територій доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли конкуренція територій за населення, підприємницькі ініціативи, туристичні потоки та інвестиційні ресурси. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що територіальна ідентичність, ціннісна пропозиція території, комунікаційна платформа та залучення місцевих стейкхолдерів мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: проведення аудиту локальної ідентичності, спільне формування ядра бренду громадою і бізнесом, створення єдиної системи візуальних та змістових повідомлень та просування локальних продуктів і подій через цифрові канали. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати впізнаваність території, поєднувати агропродовольчий, туристичний і підприємницький потенціал та забезпечувати послідовність комунікацій із зовнішніми аудиторіями. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління:

для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають впізнаваність території, туристичний потік, кількість локальних партнерств, цифрове охоплення та обсяг підприємницьких ініціатив. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є створення бренду без участі громади, копіювання чужих образів та невідповідність комунікації реальним ресурсам території. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення впізнаваності, інвестиційної та туристичної привабливості й підтримку локального підприємництва, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингових технологій формування бренду сільських територій потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — проведення аудиту локальної ідентичності, спільне формування ядра бренду громадою і бізнесом, створення єдиної системи візуальних та змістових повідомлень та просування локальних продуктів і подій через цифрові канали — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За

цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Павлова І. Психологічний інструментарій брендингу сільських територій Південного регіону. Регіональна економіка. 2017. Вип. 4(86).

2. Куць О. Регіональний бренд-менеджмент розвитку сільського туризму. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. Вип. 1(63). DOI: https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).99-106.

3. Терлецька О. Вплив ландшафтних та інших природних ресурсів на формування бренду еко- та сільських туристичних дестинацій в Україні. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-57.

4. Мовенко С. Концепт поняття «брендинг територій». Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2024. № 1. С. 259–280. DOI: https://doi.org/10.29038/2524-2679-2024-01-259-280.

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО ЗМІН РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Демянчик Ю.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають нестабільність каналів збуту, зміни структури попиту, коливання цін і посилення цифрової конкуренції. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати сегментація ринку, цифрові комунікації, диверсифікація каналів збуту та адаптація продуктової пропозиції. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: ринковий моніторинг, сегментація покупців, диверсифікація збуту та цифрові комунікації. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли нестабільність каналів збуту, зміни структури попиту, коливання цін і посилення цифрової конкуренції. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що ринковий моніторинг, сегментація покупців, диверсифікація збуту та цифрові комунікації мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: регулярне оновлення карти ринкових ризиків, формування декількох сценаріїв збуту, поєднання традиційних і цифрових каналів та коригування продуктово-цінової політики на основі даних. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє зменшувати залежність від одного ринку або посередника, швидше переорієнтовувати товарні потоки та підтримувати економічну стійкість підприємства. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є запізніле реагування на зміну попиту, залежність від одного каналу реалізації та недостатня аналітика поведінки покупців. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення адаптивності до ринкових змін, диверсифікацію збуту та стабілізацію доходів, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері адаптації маркетингових стратегій аграрних підприємств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — регулярне оновлення карти ринкових ризиків, формування декількох сценаріїв збуту, поєднання традиційних і цифрових каналів та коригування продуктово-цінової політики на основі даних — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81.

2. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21.

3. Балановська Т., Прокопенко Р. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-22.

4. Бондаренко В., Омельяненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24.

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Зозуля І.А., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингового забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають розрив між виробничими планами та фактичним попитом, зростання логістичних витрат і нестабільність каналів реалізації. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингового забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати сегментація ринку, цифрові комунікації, диверсифікація каналів збуту та адаптація продуктової пропозиції. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: прогнозування попиту, асортиментне планування, управління каналами збуту та зворотний зв'язок від споживачів. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингового забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли розрив між виробничими планами та фактичним попитом, зростання логістичних витрат і нестабільність каналів реалізації. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що прогнозування попиту, асортиментне планування, управління каналами збуту та зворотний зв'язок від споживачів мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: узгодження виробничого плану з прогнозом продажів, сегментація каналів за маржинальністю та ризиком, цифровізація обліку замовлень та побудова системи показників виконання збутових планів. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє скорочувати надлишкові запаси, знижувати втрати від невідповідності пропозиції попиту та забезпечувати більш прогнозоване завантаження виробничих потужностей. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто

залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є запізніле реагування на зміну попиту, залежність від одного каналу реалізації та недостатня аналітика поведінки покупців. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення адаптивності до ринкових змін, диверсифікацію збуту та стабілізацію доходів, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингового забезпечення виробничо-збутової діяльності підприємств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — узгодження виробничого плану з прогнозом продажів, сегментація каналів за маржинальністю та ризиком, цифровізація обліку замовлень та побудова системи показників виконання збутових планів — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними

економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Балановська Т., Прокопенко Р. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-22.

2. Коваль О. Концепція формування маркетингової стратегії аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-81.

3. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-27.

4. Бондаренко В., Омельяненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24.

DIGITAL-МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Іванченкова О.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Цифрові канали комунікації вже не є для підприємств харчової промисловості допоміжним елементом збуту. Вони поступово переходять у площину стратегічного управління конкурентоспроможністю, оскільки впливають на швидкість контакту зі споживачем, доступність інформації про продукт, здатність підприємства працювати з різними сегментами ринку та оперативно реагувати на зміни попиту. Для харчової промисловості це особливо відчутно через високу частоту покупок, коротший цикл прийняття рішення, значну роль довіри до бренду та постійне порівняння пропозицій у цифровому середовищі. Водночас сама наявність сайту, сторінок у соціальних мережах або онлайн-реклами ще не створює конкурентної переваги. Ефект виникає тоді, коли цифрові інструменти поєднані між собою, спираються на дані про поведінку покупців і підпорядковані чітким маркетинговим цілям підприємства. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати цифрова аналітика, омніканальні продажі, персоналізація, CRM, цифровий контент і автоматизація комунікацій. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові публікації українських авторів, присвячені цифровій трансформації маркетингу, онлайн-поведінці підприємств харчової промисловості, омніканальним комунікаціям, застосуванню штучного інтелекту в рекламі та формуванню конкурентних переваг у цифровому середовищі. У роботі використано методи аналізу і синтезу для визначення ключових складових digital-маркетингу, порівняння — для зіставлення окремих цифрових інструментів за їх управлінським призначенням, систематизації — для групування напрямів цифрової маркетингової діяльності, а також логічного узагальнення — для формування практичних висновків щодо їх впливу на конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися частка цифрових продажів, конверсія, CAC, LTV, повторні покупки та рентабельність маркетингових кампаній. Це дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Для підприємств харчової промисловості digital-маркетинг доцільно розглядати як систему взаємопов’язаних рішень, а не як окремий набір

рекламних інструментів. Капінус Л.В. обґрунтовує необхідність активізації маркетингової поведінки підприємств харчової промисловості саме на онлайн-ринку та пов'язує її з утриманням конкурентних переваг, орієнтацією на споживача і підвищенням ефективності діяльності [1]. Такий підхід дає підстави виокремити перший напрям підвищення конкурентоспроможності — формування цілісної цифрової присутності підприємства. Йдеться про узгоджену роботу корпоративного сайту, соціальних мереж, пошукового просування, маркетплейсів, електронної пошти, мобільних каналів та онлайн-реклами. Розрив між цими каналами призводить до втрати частини контактів зі споживачем і ускладнює оцінювання результативності маркетингових витрат.

Другий напрям пов'язаний із використанням digital-інструментів для формування відмінностей, які покупець реально помічає. Захаренко-Селезньова А.С. наголошує на зв'язку сучасних digital-трендів із посиленням конкурентних переваг підприємства та необхідністю швидкого пристосування маркетингу до технологічних змін [2]. Для виробника харчової продукції це означає, що цифрова комунікація має не дублювати традиційну рекламу, а допомагати пояснювати цінність продукту: походження сировини, властивості, якість, безпечність, спосіб споживання, екологічні характеристики, соціальну позицію бренду. У цифровому середовищі таке пояснення може бути набагато детальнішим і водночас точніше адресованим конкретній групі споживачів.

Третім напрямом є інтеграція даних із різних каналів у єдину систему взаємодії зі споживачем. Багорка М.О. та Юрченко Н.І. розглядають цифрову трансформацію маркетингової діяльності промислових підприємств через інтегровану інформаційну систему, CRM, омніканальні комунікації та цифрове управління каналами збуту [3]. Для підприємств харчової промисловості така інтеграція має практичну цінність через можливість бачити не лише факт покупки, а й попередню цифрову взаємодію: рекламний контакт, перехід на сторінку товару, реакцію на контент, повторний запит або відгук. Це дає змогу точніше сегментувати аудиторію, коригувати асортиментні акценти та зменшувати витрати на масові комунікації, які не враховують відмінностей між групами покупців.

Окреме значення має омніканальність. Шипуліна Ю.С. пов'язує її із посиленням конкурентоспроможності через інтеграцію цифрових каналів, персоналізацію та підвищення результативності взаємодії з клієнтами [4]. У практиці харчового підприємства омніканальний підхід означає, що інформація про товар, ціни, акції, наявність, склад продукції та умови придбання повинна бути узгодженою незалежно від того, де саме споживач контактує з брендом. Важливим є і зворотний зв'язок: звернення у соціальній мережі, чаті чи через сайт не повинно залишатися ізольованим від загальної історії взаємодії з покупцем. Така послідовність підвищує довіру й зменшує ризик втрати клієнта через організаційні розриви між маркетингом, продажами та сервісом.

Узагальнення наведених положень дозволяє запропонувати послідовність впровадження digital-маркетингових інструментів на підприємстві харчової промисловості. Спочатку доцільно провести аудит цифрової присутності й

визначити канали, які реально впливають на контакт із цільовою аудиторією. Далі необхідно узгодити контент, рекламні активності та дані про споживачів у єдиному інформаційному контурі. Наступним етапом має стати запровадження набору вимірюваних показників: вартість залучення клієнта, частка повторних контактів, конверсія, вартість цільової дії, частота повторної покупки, рівень взаємодії з контентом та частка продажів, підтриманих цифровими каналами. Лише після цього доцільно масштабувати автоматизацію, персоналізацію та алгоритмічні інструменти. Така логіка дозволяє пов'язати digital-маркетинг із реальним економічним результатом, а не з формальним збільшенням кількості цифрових активностей.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають частка цифрових продажів, конверсія, CAC, LTV, повторні покупки та рентабельність маркетингових кампаній. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є застосування digital-інструментів без єдиного масиву даних, надмірна залежність від платформ і слабка інтеграція маркетингу з виробничими можливостями. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення конкурентоспроможності, швидкості реакції на попит та результативності взаємодії зі споживачами, а регулярний зворотний зв'язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Digital-маркетинг здатний посилювати конкурентоспроможність підприємств харчової промисловості за умови його системного використання. Найбільший ефект формується не окремим каналом, а поєднанням цифрової присутності, якісного контенту, даних про споживачів, омніканальної взаємодії, персоналізації та автоматизації. Для підприємств харчової промисловості принципово важливо пов'язувати цифрові інструменти з конкретними конкурентними завданнями: швидшим залученням споживача, кращим поясненням цінності продукту, утриманням покупця, підвищенням результативності рекламних витрат і оперативним реагуванням на зміни попиту. Подальший розвиток цього напряму має ґрунтуватися на накопиченні власних маркетингових даних підприємств та оцінюванні фактичного внеску digital-інструментів у продажі, лояльність і ринкову стійкість бренду. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена

відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Капінус Л. В. Активізація маркетингової поведінки підприємств харчової промисловості на онлайн-ринку. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-30.

2. Захаренко-Селезньова А. С. Сучасні маркетингові digital тренди для підвищення конкурентних переваг підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-98.

3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 83. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1.

4. Шипуліна Ю. С. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36.

СУЧАСНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ

Король С.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Посилення конкуренції, цифровізація каналів взаємодії зі споживачами та швидка зміна інформаційного середовища суттєво підвищують значення маркетингових комунікацій для виробничих підприємств. Якщо раніше комунікаційна діяльність часто зводилася до реклами та підтримки збуту, то нині вона дедалі більше виконує функцію системного зв'язку між підприємством, споживачами, партнерами, постачальниками та іншими учасниками ринку. Для виробничого бізнесу це особливо важливо, оскільки конкурентоспроможність формується не лише за рахунок ціни, якості або технічних характеристик продукції. На ринкову позицію впливають також впізнаваність бренду, довіра до виробника, швидкість реагування на запити клієнтів, послідовність повідомлень у різних каналах та здатність підприємства підтримувати довгострокову взаємодію із цільовими аудиторіями. За таких умов актуальним є пошук підходів до побудови маркетингових комунікацій, які були б не набором окремих рекламних дій, а складовою конкурентної стратегії підприємства. Метою дослідження є узагальнення сучасних підходів до використання маркетингових комунікацій у забезпеченні конкурентоспроможності виробничих підприємств та визначення практичних напрямів підвищення результативності комунікаційної діяльності.

Матеріали і методи. Теоретичною та інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені маркетинговим комунікаціям, цифровим каналам взаємодії, омніканальному підходу та управлінню конкурентоспроможністю підприємств. У роботі використано методи аналізу і синтезу для визначення ролі окремих комунікаційних інструментів, систематизації — для групування каналів та напрямів взаємодії, порівняння — для зіставлення традиційних і цифрових форм комунікації, а також логічного узагальнення — для формування висновків і практичних рекомендацій. Оцінювання маркетингових комунікацій пропонується здійснювати не лише за показниками охоплення аудиторії, а й за їхнім впливом на поведінку споживачів, повторні звернення, конверсію, рівень лояльності, вартість залучення клієнта та стабільність продажів. Такий підхід дозволяє пов'язати комунікаційні рішення з кінцевими результатами діяльності підприємства.

Результати. Узагальнення сучасних досліджень показує, що результативність маркетингових комунікацій дедалі більше залежить від узгодженості каналів і змісту повідомлень. Для виробничого підприємства недостатньо бути присутнім одночасно на корпоративному сайті, у соціальних мережах, електронній пошті та інших цифрових середовищах. Ключове значення має формування цілісної логіки взаємодії, коли споживач отримує

несуперечливу інформацію про продукцію, сервіс, умови співпраці та цінності підприємства незалежно від обраного каналу. У вітчизняних дослідженнях омніканальність розглядається як підхід, що забезпечує інтеграцію цифрових і традиційних точок контакту та підсилює персоналізацію взаємодії з клієнтами [1]. Для виробничого бізнесу це означає перехід від епізодичних рекламних кампаній до керованої системи комунікацій, пов'язаної із продажами, сервісом і післяпродажною підтримкою.

Важливим результатом є те, що маркетингові комунікації впливають на конкурентоспроможність одночасно через декілька механізмів. По-перше, вони зменшують інформаційну невизначеність для споживача, пояснюючи відмінності продукції та аргументуючи її цінність. По-друге, системна комунікація підтримує довіру до виробника і формує стійкі асоціації з брендом. По-третє, регулярний зворотний зв'язок дає підприємству інформацію про потреби клієнтів, причини відмов від купівлі та зміни вимог до продукту. Українські науковці підкреслюють, що маркетингові комунікації формують попит, імідж, довіру й лояльність та через ці складові впливають на ринкову позицію підприємства [2]. Отже, їх слід оцінювати не як допоміжні витрати, а як інвестицію у збереження та посилення конкурентних переваг.

Окремого значення набуває вибір інструментів комунікаційної політики. Для виробничих підприємств доцільним є поєднання контент-маркетингу, професійних соціальних мереж, електронних розсилок, персоналізованих пропозицій, участі у виставках і галузевих заходах, PR-активностей, прямої роботи з клієнтами та цифрової реклами. Набір інструментів повинен залежати від типу ринку, тривалості циклу прийняття рішення, складності продукції та ролі сервісної складової. Дослідження українських авторів засвідчують, що конкурентні переваги посилюються тоді, коли комунікаційні інструменти не використовуються відокремлено, а формують інтегровану систему, пов'язану із загальною маркетинговою стратегією підприємства [3]. На практиці це потребує єдиного календаря комунікацій, розподілу відповідальності та погодження ключових повідомлень між маркетингом, продажами й сервісними підрозділами.

Для підвищення конкурентоспроможності важливо також перейти від оцінювання активності до оцінювання результату. Кількість публікацій, переглядів або підписників не відображає повною мірою економічний ефект комунікацій. Доцільно формувати систему показників, у якій охоплення та залученість доповнюються часткою цільових звернень, коефіцієнтом конверсії, вартістю залучення клієнта, середньою тривалістю циклу продажу, часткою повторних покупок і показниками утримання клієнтів. У дослідженнях цифрових маркетингових комунікацій наголошується на необхідності поведінкового підходу до оцінювання, за якого увага переноситься з самого факту контакту на подальші дії споживача [4]. Для виробничих підприємств це створює можливість обґрунтовано перерозподіляти бюджет між каналами та відмовлятися від інструментів, які не забезпечують вимірюваного внеску у продажі або лояльність.

На основі проведеного узагальнення пропонується розглядати систему маркетингових комунікацій виробничого підприємства як послідовний управлінський цикл. Його першим етапом має бути сегментація аудиторії та визначення інформаційних потреб кожної групи. Другий етап передбачає формування ціннісної пропозиції та ключових повідомлень. На третьому етапі обираються канали і частота контактів, після чого встановлюються вимірювані показники результативності. Завершальним елементом є регулярний аналіз отриманих даних і коригування комунікацій. Важливо, щоб дані з рекламних кабінетів, сайту, CRM-системи, відділу продажів і сервісу не існували ізольовано. Їх інтеграція дозволяє простежити шлях клієнта від першого контакту до придбання та повторної взаємодії, а отже — визначити реальний внесок комунікацій у конкурентний результат.

Практичне значення такого підходу полягає у можливості зробити комунікаційну політику адаптивною. За зміни попиту, появи нового конкурента або зниження результативності окремого каналу підприємство може не перебудовувати всю систему просування, а оперативно змінити зміст повідомлень, частоту контактів або пріоритетність інструментів. Для виробничих підприємств, де рішення про купівлю часто приймається довше, ніж на споживчих ринках, особливо важливо підтримувати послідовну комунікацію на всіх етапах — від первинного інтересу до консультації, укладання угоди та післяпродажного обслуговування. У результаті конкурентоспроможність зміцнюється не тільки завдяки залученню нових клієнтів, а й через зменшення їх відтоку, підвищення довіри та накопичення позитивного досвіду взаємодії з підприємством.

Додатковим резервом підвищення результативності є диференціація комунікацій залежно від ролі учасника у процесі прийняття рішення. На виробничих ринках одна й та сама пропозиція може оцінюватися власником бізнесу, закупівельником, технічним спеціалістом і кінцевим користувачем за різними критеріями. Тому універсальне повідомлення часто втрачає переконливість. Для управлінців доцільно акцентувати економічний ефект і ризики, для технічних фахівців — характеристики, сумісність і надійність, для закупівельників — умови постачання та сервіс. Така сегментація не означає розпорошення бренду: навпаки, базова ціннісна пропозиція має залишатися єдиною, а аргументація — адаптуватися до інформаційних потреб конкретної аудиторії. Це підвищує точність комунікації, скорочує кількість нерелевантних контактів і створює передумови для більш обґрунтованого використання маркетингового бюджету. У поєднанні з регулярним аналізом результатів такий підхід посилює зв’язок між комунікаційною політикою і фактичною конкурентною позицією підприємства.

Висновки. Маркетингові комунікації доцільно розглядати як повноцінний інструмент управління конкурентоспроможністю виробничого підприємства. Їх результативність визначається не кількістю каналів, а узгодженістю повідомлень, відповідністю комунікації потребам цільових аудиторій, інтеграцією цифрових і традиційних інструментів та наявністю системи

вимірюваних показників. Практично найбільш перспективним є перехід до омніканальної моделі взаємодії, використання поведінкових метрик, поєднання даних маркетингу і продажів та регулярне коригування комунікаційної політики на основі фактичних результатів. Такий підхід дозволяє перетворити маркетингові комунікації з набору окремих заходів на постійно діючий механізм формування довіри, підтримки попиту, утримання клієнтів і зміцнення ринкової позиції підприємства.

Література

1. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36.

2. Михайлик Н., Гук Т.-О., Грещак М. Вплив маркетингових комунікацій на конкурентоспроможність підприємства. Аграрна економіка. 2025. Т. 18, № 3-4. С. 134-141. DOI: https://doi.org/10.32718/agrarecon2025.03-04.134.

3. Якубенко Ю., Польова Н. Інструментарій підвищення конкурентоспроможності підприємств засобами маркетингових комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2023. Т. 314, № 1. С. 266-272. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-40.

4. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Оцінка ефективності цифрових маркетингових комунікацій для забезпечення розвитку підприємства. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2(7). С. 63-69. DOI: https://doi.org/10.31319/2709-2879.2023iss2(7).293749pp63-69.

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Круліковський К.Я., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають зміна структури попиту, ресурсні обмеження, необхідність технологічної модернізації та посилення вимог до якості продукції. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати ринкова аналітика, продуктова політика, цифрові канали продажу, управління якістю та інноваційна модернізація. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: ринкова аналітика, управління продуктовим портфелем, бренд і канали комунікації та клієнтоорієнтованість. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися частка ринку, маржинальність продуктового портфеля, частка онлайн-продажів, швидкість оновлення асортименту, рівень

повторних покупок. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли зміна структури попиту, ресурсні обмеження, необхідність технологічної модернізації та посилення вимог до якості продукції. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що ринкова аналітика, управління продуктовим портфелем, бренд і канали комунікації та клієнтоорієнтованість мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: перегляд портфеля продуктів за ринковою віддачею, розвиток цифрових каналів продажу, посилення комунікації цінності якості та безпечності та використання даних про споживачів для продуктових інновацій. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє краще узгоджувати виробничі інновації з ринковим попитом, підтримувати маржинальність і формувати конкурентні переваги, які важко відтворити лише ціновими методами. Важливо,

щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають частка ринку, маржинальність продуктового портфеля, частка онлайн-продажів, швидкість оновлення асортименту, рівень повторних покупок. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є технологічні інвестиції без ринкового обґрунтування, надмірна цінова конкуренція та слабке узгодження інновацій із потребами споживачів. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для зміцнення ринкових позицій, підвищення цінності продукції та стійкішу конкурентоспроможність, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — перегляд портфеля продуктів за ринковою віддачею, розвиток цифрових каналів продажу, посилення комунікації цінності якості та безпечності та використання даних про споживачів для продуктових інновацій — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі

показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Костюк М. Модель інноваційно-інвестиційного забезпечення стійкого рівня конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в циркулярній екосистемі. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-146.

2. Хаєцька О. Інноваційні механізми забезпечення сталого розвитку підприємств харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-76.

3. Житник О., Кулакова С., Міняйленко І. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18.

4. Стахурська С. Специфіка спрямування інноваційно-інвестиційних проєктів на підприємствах харчової промисловості. Економіка та суспільство. 2026. Вип. 85. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-43.

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Малюк О.Г., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингового забезпечення інвестиційної привабливості підприємств агропродовольчої сфери, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають дефіцит довгострокового капіталу, високі ризики інвестування та зростання вимог інвесторів до прозорості бізнес-моделі. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингового забезпечення інвестиційної привабливості підприємств агропродовольчої сфери та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати інвестиційна діагностика, формування портфеля проєктів, диверсифікація фінансування, управління ризиками та контроль ефекту. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: ринкове позиціонування, ділова репутація, інформаційна відкритість та комунікації з потенційними інвесторами. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися NPV та строк окупності проєктів, частка власного й залученого капіталу, приріст продуктивності, рентабельність активів

та запас фінансової стійкості. Це дає змогу пов’язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингового забезпечення інвестиційної привабливості підприємств агропродовольчої сфери доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли дефіцит довгострокового капіталу, високі ризики інвестування та зростання вимог інвесторів до прозорості бізнес-моделі. Відповідно, об’єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв’язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що ринкове позиціонування, ділова репутація, інформаційна відкритість та комунікації з потенційними інвесторами мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: підготовка інвестиційного профілю підприємства, розкриття ринкових переваг і ризиків, формування доказової ціннісної пропозиції для інвестора та регулярне представлення нефінансових і маркетингових показників. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє зменшувати інформаційну асиметрію між підприємством та інвестором, підвищувати довіру до проєктів розвитку й аргументовано демонструвати потенціал ринку. Важливо, щоб

система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають NPV та строк окупності проєктів, частка власного й залученого капіталу, приріст продуктивності, рентабельність активів та запас фінансової стійкості. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є вибір проєктів без зв’язку зі стратегією, надмірне боргове навантаження та недооцінювання ризиків реалізації. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для технологічне оновлення, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокової вартості підприємства, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингового забезпечення інвестиційної привабливості підприємств агропродовольчої сфери потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — підготовка інвестиційного профілю підприємства, розкриття ринкових переваг і ризиків, формування доказової ціннісної пропозиції для інвестора та регулярне представлення нефінансових і маркетингових показників — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі

показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Тітенко З., Ліснічук В. Теоретичні основи визначення інвестиційної привабливості аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-37.

2. Романів А., Ситник Й. Особливості розроблення інвестиційних стратегій в підприємництві. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-66.

3. Шинкарук Л., Дєліні М., Геращенко М. Державна інвестиційна підтримка підприємств агропромислового сектору України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-89.

4. Мазуркевич І. Дослідження методичних підходів оцінки інвестиційної привабливості підприємств агропромислового комплексу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-87.

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ІНТЕРНЕТ-СЕРЕДОВИЩІ

Матузний О.О., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання цифрових інструментів маркетингової діяльності підприємства в інтернет-середовищі, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають фрагментація цифрових каналів, зростання вартості залучення клієнтів та потреба у вимірюванні результативності кожного контакту. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до цифрових інструментів маркетингової діяльності підприємства в інтернет-середовищі та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати омніканальні комунікації, CRM, аналітика клієнтських даних, персоналізація та автоматизація маркетингових контактів. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: веб-аналітика, пошукове просування, соціальні мережі та CRM та автоматизація комунікацій. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися вартість залучення клієнта, конверсія, частка повторних звернень, середній чек, показник утримання клієнтів та рентабельність цифрових каналів. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що цифрових інструментів маркетингової діяльності підприємства в інтернет-середовищі доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли фрагментація цифрових каналів, зростання вартості залучення клієнтів та потреба у вимірюванні результативності кожного контакту. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що веб-аналітика, пошукове просування, соціальні мережі та CRM та автоматизація комунікацій мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: об'єднання даних сайту і CRM, побудова контентної воронки, сегментація рекламних кампаній та використання наскрізних показників конверсії та вартості залучення. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє відмовлятися від несистемних цифрових активностей, точніше розподіляти маркетинговий бюджет та підтримувати послідовну комунікацію з клієнтом на різних етапах його шляху. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають вартість залучення клієнта, конверсія, частка повторних звернень, середній чек, показник утримання клієнтів та рентабельність цифрових каналів. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є фрагментарність даних, дублювання каналів, непрозоре використання персональних даних та орієнтація лише на показники охоплення. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення якості взаємодії з клієнтами, персоналізацію пропозиції та зростання результативності маркетингових витрат, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері цифрових інструментів маркетингової діяльності підприємства в інтернет-середовищі потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — об’єднання даних сайту і CRM, побудова контентної воронки, сегментація рекламних кампаній та використання наскрізних показників конверсії та вартості залучення — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними

економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Білоусько Т. Цифровізація маркетингової діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-76.

2. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130.

3. Гадецька З. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-44.

4. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153.

РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНИМИ ПОСЛУГАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Мороз О.М., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингового управління транспортними послугами в умовах цифровізації, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають зростання вимог клієнтів до швидкості, прозорості й прогнозованості перевезень, а також загострення конкуренції між перевізниками. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингового управління транспортними послугами в умовах цифровізації та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати цифрові канали комунікації, CRM, мобільні сервіси, аналітика клієнтського досвіду та персоналізація пропозиції. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: цифрові канали взаємодії, клієнтська аналітика, онлайн-сервіс та управління якістю транспортної послуги. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися кількість цифрових звернень, конверсія, повторні замовлення, рівень задоволеності, вартість залучення клієнта. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингового управління транспортними послугами в умовах цифровізації доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли зростання вимог клієнтів до швидкості, прозорості й прогнозованості перевезень, а також загострення конкуренції між перевізниками. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що цифрові канали взаємодії, клієнтська аналітика, онлайн-сервіс та управління якістю транспортної послуги мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: впровадження CRM та мобільних сервісів, відстеження ключових точок клієнтського досвіду, персоналізація комерційних пропозицій та використання даних перевезень для маркетингового планування. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати прозорість сервісу, зменшувати втрати клієнтів через інформаційні розриви та формувати довгострокові відносини на основі якості й передбачуваності обслуговування. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають кількість цифрових звернень, конверсія, повторні замовлення, рівень задоволеності, вартість залучення клієнта. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є розрізненість каналів, недостатня інтеграція клієнтських даних та орієнтація на технологію без покращення сервісу. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення прозорості послуг, лояльності клієнтів та ефективності маркетингового управління, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингового управління транспортними послугами в умовах цифровізації потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — впровадження CRM та мобільних сервісів, відстеження ключових точок клієнтського досвіду, персоналізація комерційних пропозицій та використання даних перевезень для маркетингового планування — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Дибчук Л., Головчук Ю., Рузакова О. Використання цифрових технологій у маркетингу транспортних послуг. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. Вип. 86. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.86.310141.

2. Рахман М., Заіка О., Чорній Д. Маркетинговий аналіз транспортних послуг України на зовнішньому ринку. Modern Economics. 2021. Вип. 29. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-22.

3. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153.

4. Воробйов Є. Концептуальна модель реінжинірингу бізнес-процесів у транспортних підприємствах. Бізнес Інформ. 2025. № 7. С. 570–578. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-570-578.

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ

Немчинінов Є.В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингових інновацій підприємств агропродовольчого сектору, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають мінливість споживчого попиту, посилення конкуренції, розвиток цифрових каналів і необхідність швидше виводити ринкові пропозиції. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингових інновацій підприємств агропродовольчого сектору та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати сегментація ринку, цифрові комунікації, диверсифікація каналів збуту та адаптація продуктової пропозиції. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: цифрові комунікації, управління клієнтськими даними, продуктові інновації та аналітика поведінки споживачів. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингових інновацій підприємств агропродовольчого сектору доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли мінливість споживчого попиту, посилення конкуренції, розвиток цифрових каналів і необхідність швидше виводити ринкові пропозиції. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що цифрові комунікації, управління клієнтськими даними, продуктові інновації та аналітика поведінки споживачів мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: інтеграція CRM із каналами продажу, застосування контент-маркетингу та персоналізованих пропозицій, тестування нових продуктових концепцій та оцінювання результативності маркетингу за системою показників. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє скорочувати час реагування на зміни ринку, точніше працювати з цільовими сегментами та перетворювати маркетингові дані на рішення щодо продукту, ціни і каналів збуту. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто

залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають динаміка продажів за сегментами, частка прямих каналів, вартість маркетингового контакту, конверсія та рентабельність збуту. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є запізніле реагування на зміну попиту, залежність від одного каналу реалізації та недостатня аналітика поведінки покупців. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення адаптивності до ринкових змін, диверсифікацію збуту та стабілізацію доходів, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингових інновацій підприємств агропродовольчого сектору потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — інтеграція CRM із каналами продажу, застосування контент-маркетингу та персоналізованих пропозицій, тестування нових продуктових концепцій та оцінювання результативності маркетингу за системою показників — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За

цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Ільченко Т. Інноваційні підходи до маркетингової діяльності в агробізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-27.

2. Сахацький М., Запша Г. Розвиток маркетингу інновацій суб'єктами господарювання аграрного сектора економіки. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 30. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-53.

3. Балановська Т., Прокопенко Р. Особливості формування системи управління маркетинговою діяльністю сільськогосподарського підприємства. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-22.

4. Бондаренко В., Омельяненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24.

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Панасюк В.П., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання цифрових технологій розвитку маркетингової взаємодії підприємств, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають ускладнення комунікацій із клієнтами, збільшення кількості контактних каналів та потреба в персоналізації взаємодії. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до цифрових технологій розвитку маркетингової взаємодії підприємств та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати омніканальні комунікації, CRM, аналітика клієнтських даних, персоналізація та автоматизація маркетингових контактів. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: CRM, омніканальні комунікації, мобільні технології та аналітика клієнтських даних. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися вартість залучення клієнта, конверсія, частка повторних звернень, середній чек, показник утримання клієнтів та рентабельність цифрових каналів. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що цифрових технологій розвитку маркетингової взаємодії підприємств доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли ускладнення комунікацій із клієнтами, збільшення кількості контактних каналів та потреба в персоналізації взаємодії. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що CRM, омніканальні комунікації, мобільні технології та аналітика клієнтських даних мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: створення єдиного профілю клієнта, синхронізація онлайн- і офлайн-комунікацій, автоматизація персоналізованих повідомлень та регулярний аналіз поведінкових показників. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє підвищувати релевантність комунікацій, скорочувати час реакції на звернення та перетворювати розрізнені контакти на керовану систему взаємовідносин. Важливо, щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов'язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають вартість залучення клієнта, конверсія, частка повторних звернень, середній чек, показник утримання клієнтів та рентабельність цифрових каналів. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є фрагментарність даних, дублювання каналів, непрозоре використання персональних даних та орієнтація лише на показники охоплення. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для підвищення якості взаємодії з клієнтами, персоналізацію пропозиції та зростання результативності маркетингових витрат, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері цифрових технологій розвитку маркетингової взаємодії підприємств потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — створення єдиного профілю клієнта, синхронізація онлайн- і офлайн-комунікацій, автоматизація персоналізованих повідомлень та регулярний аналіз поведінкових показників — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму. Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними

економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Буга Н., Огренчук А. Маркетингові комунікації нового покоління: цифрові технології управління взаємодією з клієнтами. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-153.

2. Кримська А., Мирошниченко В., Коваленко-Савчук Д. Аналіз впливу мобільних технологій на маркетингову взаємодію з клієнтами. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-126.

3. Прокопенко Р. Цифровізація управління маркетинговою діяльністю підприємства: сучасні тренди та виклики. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-130.

4. Шипуліна Ю. Роль омніканальної маркетингово-комунікаційної практики у підвищенні конкурентоспроможності українських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 76. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-36.

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

Рибалко В., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Сучасне середовище функціонування українських підприємств характеризується високою швидкістю змін, обмеженістю ресурсів та необхідністю приймати рішення за неповної визначеності. Для досліджуваної сфери особливого значення набуває питання маркетингових стратегій сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери, оскільки на результативність управлінських рішень одночасно впливають поєднання економічної результативності з вимогами до ресурсоефективності, екологічної відповідальності та прозорості ланцюга створення цінності. За таких умов традиційний підхід, за якого окремі управлінські функції розглядаються відокремлено, дає дедалі менше можливостей для своєчасної адаптації. Доцільним стає поєднання стратегічного бачення з постійним моніторингом операційних показників, ринкових сигналів і ресурсних обмежень. Метою дослідження є узагальнення актуальних підходів до маркетингових стратегій сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери та визначення практичних напрямів, які можуть бути використані для підвищення стійкості й результативності діяльності суб'єктів господарювання. Додаткової уваги потребує узгодження короткострокових рішень із довгостроковими орієнтирами. Для цього доцільно одночасно враховувати сталість продуктової пропозиції, прозорість походження продукції, цифрові комунікації та довгострокова лояльність. Таке поєднання дає змогу перейти від реакції на вже сформовані проблеми до керованої адаптації, за якої наслідки рішення оцінюються не лише за поточним економічним результатом, а й за впливом на стійкість і конкурентні позиції.

Матеріали і методи. Інформаційною основою дослідження стали наукові праці українських учених, присвячені проблематиці, близькій до теми роботи, а також узагальнені практичні підходи до управління підприємствами у мінливому середовищі. Використано методи аналізу та синтезу для виділення ключових складових досліджуваного процесу, систематизації — для групування управлінських інструментів, порівняння — для зіставлення традиційних і сучасних підходів, логічного узагальнення — для формування висновків. Оцінювання проблеми здійснювалося за такими взаємопов'язаними напрямами: сталий маркетинг, екологічні характеристики продукту, простежуваність та відповідальна комунікація зі споживачем. Дослідження доповнено процесним підходом: діагностика стану, визначення проблемної зони, вибір інструменту, встановлення контрольних показників і подальше коригування. Для практичної оцінки можуть використовуватися частка повторних покупок, рентабельність каналів збуту, охоплення цифрових комунікацій, частка продукції з

підтвердженими характеристиками сталості. Це дає змогу пов'язати теоретичні положення з конкретними управлінськими рішеннями.

Результати. Аналіз наукових підходів показує, що маркетингових стратегій сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери доцільно розглядати не як сукупність разових заходів, а як постійно діючий управлінський процес. У дослідженнях українських авторів простежується спільна позиція: за високої невизначеності перевагу отримують підприємства, які поєднують стратегічні орієнтири з системою вимірюваних показників і здатні оперативно коригувати рішення [1]. Це особливо важливо тоді, коли поєднання економічної результативності з вимогами до ресурсоефективності, екологічної відповідальності та прозорості ланцюга створення цінності. Відповідно, об'єктом управлінської уваги має бути не один показник, а взаємозв'язок між ресурсами, ринковою позицією, операційною спроможністю та ризиками.

Другим важливим результатом є необхідність переходу від фрагментарного використання окремих інструментів до їх узгодженої системи. Практично це означає, що сталий маркетинг, екологічні характеристики продукту, простежуваність та відповідальна комунікація зі споживачем мають оцінюватися у єдиному інформаційному контурі. Такий підхід відповідає сучасним українським дослідженням, у яких наголошується на ролі інтегрованих управлінських рішень, цифрових даних та інноваційних механізмів у підвищенні адаптивності підприємств [2]. Для керівництва підприємства це створює можливість не лише фіксувати відхилення, а й встановлювати їх причини та визначати, який саме управлінський вплив матиме найбільший ефект.

У межах запропонованого підходу першочерговими практичними заходами визначено: інтеграція принципів сталості у продуктову політику, використання перевірюваних екологічних аргументів у комунікаціях, розвиток коротких і прозорих ланцюгів постачання та оцінювання маркетингових рішень за економічними та нефінансовими показниками. Їх реалізація повинна відбуватися послідовно. Спочатку доцільно провести короткий аудит поточного стану і визначити найбільш критичні обмеження. Наступним кроком є встановлення кількісних індикаторів та відповідальних осіб, після чого інструменти включаються у регулярний управлінський цикл. Наукові напрацювання українських дослідників підтверджують, що результативність змін значною мірою залежить не від кількості впроваджених нововведень, а від їх узгодження зі стратегією підприємства, ресурсними можливостями та реальною здатністю персоналу використовувати нові рішення [3].

Запропонована логіка дає змогу розглядати ефективність не як одноразове поліпшення окремого показника, а як здатність системи підтримувати прийнятний результат за різних сценаріїв зовнішнього середовища. Для цього доцільно використовувати короткий цикл управління: виявлення зміни — оцінювання її впливу — вибір варіанта реагування — контроль результату — коригування. У практичному вимірі це дозволяє формувати довіру споживачів, підтримувати довгострокову конкурентоспроможність і уникати розриву між заявленими принципами сталості та фактичними бізнес-процесами. Важливо,

щоб система показників не перевантажувала управління: для кожного напряму варто залишати обмежену кількість індикаторів, які безпосередньо пов’язані з рішеннями і можуть бути оперативно оновлені.

Важливою умовою результативності є формування єдиного інформаційного контуру, у якому показники не накопичуються відокремлено, а використовуються для регулярного порівняння планових і фактичних значень. Для досліджуваної сфери особливе значення мають частка повторних покупок, рентабельність каналів збуту, охоплення цифрових комунікацій, частка продукції з підтвердженими характеристиками сталості. Відхилення повинно розглядатися як сигнал для встановлення причини та вибору коригувальної дії, а не лише як підстава для констатації негативного результату. Доцільність поєднання сучасних інструментів із вимірюваними показниками підтверджується також у вітчизняних дослідженнях [4].

Запровадження запропонованих рішень доцільно здійснювати поетапно. Спочатку визначається найбільш проблемний процес, далі встановлюються відповідальні особи, джерела даних та періодичність контролю, після чого обраний інструмент апробується у пілотному форматі. Масштабування має відбуватися лише після оцінки фактичного ефекту. Такий підхід дозволяє уникнути одночасного запуску великої кількості змін і чіткіше встановити, яке саме рішення вплинуло на кінцевий результат.

Поряд із прямим економічним ефектом необхідно оцінювати стійкість отриманого результату. Однією з ключових загроз є формальне використання «зелених» аргументів без реального підтвердження та розрив між комунікацією і фактичними бізнес-процесами. Тому зміна може вважатися результативною лише тоді, коли вона закріплена у процедурах, інформаційному забезпеченні та відповідальності виконавців. Поєднання стратегічного й операційного рівнів створює передумови для посилення довіри споживачів, стабілізацію збуту та підвищення стійкості ринкової позиції, а регулярний зворотний зв’язок дозволяє своєчасно переглядати рішення без втрати керованості.

Висновки. Отже, підвищення результативності у сфері маркетингових стратегій сталого розвитку підприємств агропродовольчої сфери потребує системного поєднання стратегічних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових інструментів. Найбільш доцільним є підхід, за якого управлінські рішення спираються на регулярний моніторинг, сценарне бачення та чітко визначені критерії результативності. Запропоновані напрями — інтеграція принципів сталості у продуктову політику, використання перевірюваних екологічних аргументів у комунікаціях, розвиток коротких і прозорих ланцюгів постачання та оцінювання маркетингових рішень за економічними та нефінансовими показниками — формують практичну основу для поступових змін без втрати керованості поточною діяльністю. Подальше вдосконалення такого підходу доцільно пов’язувати з поглибленням аналітичного забезпечення, накопиченням власних даних підприємств та оцінюванням фактичного економічного ефекту від упроваджених рішень. Практично такий підхід можна впроваджувати поступово, починаючи з найбільш проблемного напряму.

Ключовими умовами залишаються чіткі показники, визначена відповідальність і регулярний перегляд результатів. За цього підходу ефект змін оцінюється за фактичними економічними, організаційними та ринковими показниками, а не лише за самим фактом упровадження нового інструменту.

Література

1. Лишенко М., Петренко О. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-124.

2. Самофатова В. Стратегічне управління сталим розвитком і безпекою агропродовольчої сфери. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-138.

3. Ільченко Т. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 26. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21.

4. Бондаренко В., Омельяненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24.

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Лагодієнко В.В., д.е.н., професор
Скляр Л.Б., здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації споживчої поведінки, скорочення життєвого циклу товарів та нестабільності зовнішнього середовища конкурентоспроможність підприємства визначається не лише рівнем ціни й якості продукції, а й здатністю системно формувати цінність для споживача. Підприємства, які своєчасно виявляють зміни потреб клієнтів, адаптують товарну пропозицію та вибудовують ефективні комунікації, отримують додаткові можливості для закріплення на ринку. У цьому контексті маркетингове забезпечення перетворюється на важливий механізм узгодження виробничих можливостей підприємства з потребами ринку, підвищення лояльності клієнтів і зміцнення конкурентних позицій [1; 2].

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, яка відображає його здатність виробляти й реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, отримувати стабільний прибуток та займати стійкі позиції на цільовому ринку. Водночас конкурентоспроможність продукції характеризує її здатність задовольняти конкретні потреби споживачів краще за аналогічні товари конкурентів. Маркетинг виступає сполучною ланкою між цими рівнями, оскільки забезпечує виявлення потреб, сегментацію ринку, позиціонування товару, формування попиту та побудову довгострокових відносин із клієнтами [3].

Мета тез – узагальнити сучасні інструменти маркетингового забезпечення та обґрунтувати напрями їх використання для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Матеріали і методи. Дослідження ґрунтується на системному підході, методах аналізу та синтезу, порівняння, групування, SWOT-аналізу й графічного моделювання. Інформаційною базою слугували наукові публікації з маркетингу та конкурентоспроможності, статистичні дані, матеріали звітності підприємств, а також практика впровадження цифрових маркетингових технологій. Для узагальнення інструментів використано класифікаційний підхід, який дозволяє об’єднати маркетингові заходи за функціональними групами: аналітичні, комунікаційні, цінові, сервісні та цифрові [2; 5].

Результати. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності підприємства являє собою сукупність організаційних, аналітичних, комунікаційних, цінових і сервісних інструментів, спрямованих на створення, комунікацію та доставлення цінності споживачам. У сучасній моделі маркетингу традиційні інструменти поєднуються з цифровими технологіями, які дозволяють персоналізувати комунікації, оперативно вимірювати ефективність заходів і прогнозувати поведінку споживачів [1; 4].

Сучасні інструменти маркетингового забезпечення доцільно розглядати не як окремі рекламні заходи, а як взаємопов'язану систему. Наприклад, дані CRM-системи використовуються для сегментації клієнтів, на основі якої формуються персоналізовані пропозиції, а результати рекламних кампаній оцінюються через показники конверсії, вартості залучення клієнта та рентабельності маркетингових інвестицій. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення маркетингової діяльності та підвищення її внеску у фінансові результати підприємства.

Таблиця 1. Сучасні інструменти маркетингового забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Група інструментів	Основний зміст	Вплив на конкурентоспроможність
Цифровий маркетинг	SEO, контекстна реклама, SMM, email-маркетинг, контент-маркетинг, мобільні застосунки	Розширення охоплення цільової аудиторії, зниження вартості залучення клієнта, підвищення впізнаваності бренду
Аналітика та CRM	CRM-системи, Big Data, вебаналітика, сегментація клієнтів, прогнозування попиту	Персоналізація пропозиції, підвищення рівня утримання клієнтів, обґрунтованість маркетингових рішень
Брендинг і комунікації	Позиціонування, фірмовий стиль, PR, робота з відгуками, інфлюенс-маркетинг	Формування довіри, диференціація від конкурентів, зростання цінності бренду
Цінові інструменти	Динамічне ціноутворення, знижки, бонусні програми, пакетні пропозиції	Підвищення цінової привабливості та гнучкості реакції на дії конкурентів
Сервіс і лояльність	Програми лояльності, персоналізований сервіс, зворотний зв'язок, гарантійне обслуговування	Зростання повторних покупок, зниження відтоку клієнтів, формування стійких конкурентних переваг

Особливе значення має цифровий маркетинг, частка якого у структурі маркетингового забезпечення підприємств постійно зростає. Він дозволяє поєднати просування продукції, збір даних про споживачів і оцінювання результатів у єдиній системі. Цифрові канали комунікації забезпечують швидкий зворотний зв'язок, можливість тестування різних варіантів рекламних повідомлень та точне визначення найефективніших каналів просування [4]. Структура сучасних маркетингових інструментів наведена на рисунку 1.

Як видно з рисунка 1, найбільшу питому вагу у системі маркетингового забезпечення займає цифровий маркетинг – 30 %. На другому місці перебувають інструменти брендингу (22 %), а на третьому – системи CRM та маркетингової аналітики (18 %). Це свідчить про зміщення акценту від масової реклами до точкової комунікації з цільовими сегментами споживачів. Водночас частка цінових інструментів і сервісних програм лояльності становить по 15 %, що підтверджує необхідність комплексного використання маркетингового інструментарію.

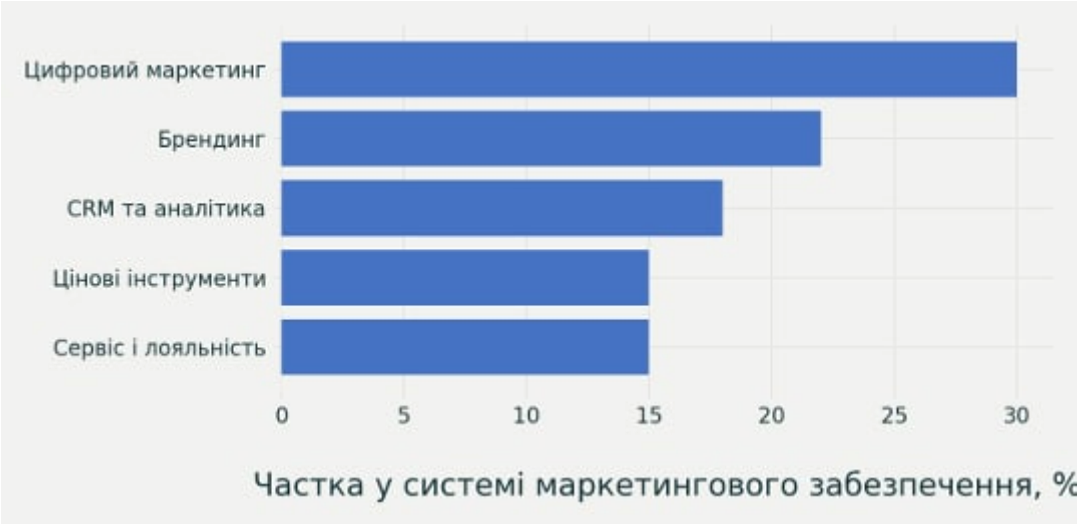

Рис. 1. Структура сучасних інструментів маркетингового забезпечення підприємства

Брендинг є важливим нематеріальним чинником конкурентоспроможності, оскільки формує у споживачів стійкі асоціації щодо якості, надійності та цінності продукції підприємства. Сильний бренд дозволяє зменшити цінову чутливість покупців, полегшити вихід на нові ринки та створити додаткову перевагу перед конкурентами. Важливими елементами брендингу є чітке позиціонування, єдиний фірмовий стиль, робота з репутацією, управління відгуками та комунікація цінностей компанії [3; 5].

Ефективність маркетингового забезпечення доцільно оцінювати за допомогою системи показників: частки ринку, рентабельності продажів, вартості залучення клієнта (CAC), рівня утримання клієнтів (Retention Rate), індексу задоволеності споживачів (CSI) та чистої ціни утримання клієнта (NPS). Узагальнений показник конкурентоспроможності можна розрахувати за формулою:

$$Кк = 0{,}3 \cdot Кр + 0{,}25 \cdot Кя + 0{,}2 \cdot Кц + 0{,}15 \cdot Кс + 0{,}1 \cdot Кл, \quad (1)$$

де Кк – інтегральний показник конкурентоспроможності; Кр – показник ринкової позиції; Кя – показник якості продукції; Кц – показник цінової конкурентоспроможності; Кс – показник сервісного обслуговування; Кл – показник лояльності споживачів.

Вагові коефіцієнти у формулі (1) відображають відносну значущість окремих чинників конкурентоспроможності. Найбільшу вагу має ринкова позиція підприємства, оскільки вона інтегрує результати цінової, товарної, комунікаційної та сервісної політики. Показники лояльності мають меншу вагу, але саме вони визначають довгострокову стійкість конкурентної позиції, адже утримання наявного клієнта зазвичай потребує менших витрат, ніж залучення нового.

Практична реалізація маркетингових інструментів має забезпечувати не разовий ефект, а стійке зростання ринкових результатів. Орієнтовна динаміка показників підприємства за умови впровадження комплексної маркетингової стратегії наведена на рисунку 2.

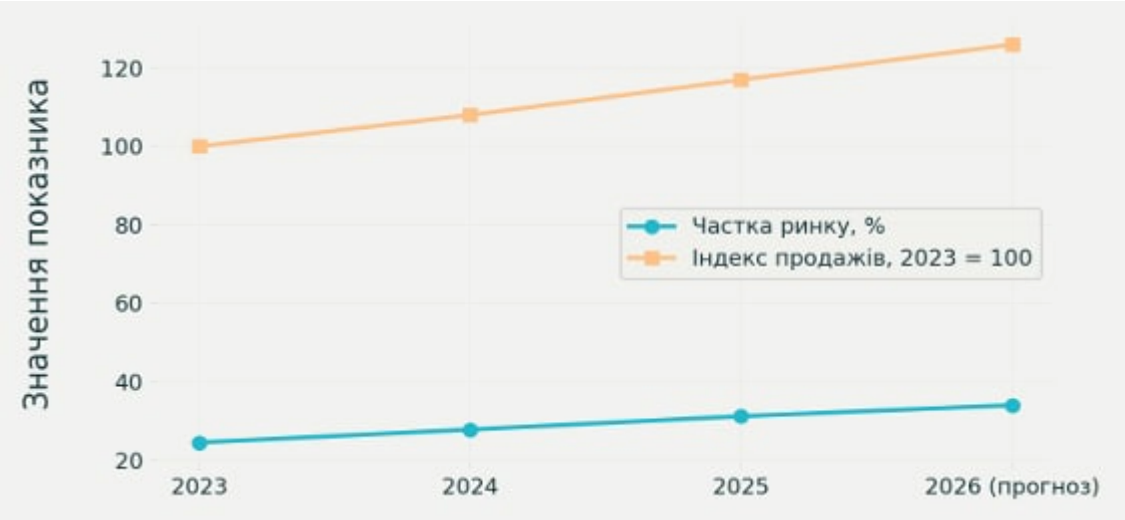

Рис. 2. Орієнтовна динаміка показників конкурентоспроможності підприємства

Дані рисунка 2 показують, що послідовне впровадження цифрового маркетингу, CRM-аналітики та програм лояльності може забезпечити зростання частки ринку з 24,5 до 34,0 %, а індексу продажів – зі 100 до 126 пунктів. Водночас ефект залежить від узгодженості маркетингових заходів із виробничими, фінансовими та логістичними можливостями підприємства. Недостатня якість продукції, затримки постачання або неспроможність забезпечити заявлений рівень сервісу можуть нівелювати результати навіть найдорожчих рекламних кампаній.

Для підвищення конкурентоспроможності підприємству необхідно визначити пріоритетні проблемні сфери та підібрати до них відповідні маркетингові інструменти. Основні напрями такого вдосконалення наведені в таблиці 2.

Таблиця 2. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі маркетингових інструментів

Проблемна сфера	Маркетинговий інструмент	Очікуваний результат
Низька поінформованість споживачів	Контент-маркетинг, SEO, соціальні мережі, таргетована реклама	Зростання впізнаваності бренду та кількості звернень потенційних клієнтів
Слабка диференціація продукції	Позиціонування, упаковка, унікальна торгова пропозиція, брендинг	Формування стійкої переваги та можливості встановлення преміальної ціни
Втрата клієнтів	CRM-система, програма лояльності, персоналізовані комунікації	Зниження відтоку клієнтів і зростання повторних продажів
Неефективні витрати на просування	Вебаналітика, A/B-тестування, показники ROMI та CAC	Оптимізація маркетингового бюджету та підвищення рентабельності інвестицій
Низький рівень сервісу	Зворотний зв’язок, омніканальне обслуговування, стандарти сервісу	Підвищення задоволеності та рекомендаційності споживачів

Впровадження зазначених напрямів потребує формування маркетингової стратегії, узгодженої із загальною стратегією розвитку підприємства. Важливо визначити цільові сегменти, конкурентні переваги, канали збуту, бюджет просування та систему контролю результатів. Для середніх виробничих підприємств особливо актуальним є поєднання цифрових інструментів із традиційними каналами: участю у галузевих виставках, роботою з дистриб'юторами, прямими продажами та сервісним супроводом [2; 3].

Висновки. Сучасні інструменти маркетингового забезпечення є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Найбільший потенціал мають цифровий маркетинг, CRM-системи та маркетингова аналітика, брендинг, гнучке ціноутворення й сервісні програми лояльності. Їх ефективне застосування потребує комплексного підходу: визначення цільових сегментів, інтеграції цифрових каналів, постійного вимірювання результатів та адаптації стратегії до змін ринкового середовища [1; 4; 5].

Практичне впровадження таких інструментів сприяє зростанню частки ринку, продажів, лояльності споживачів і стійкості конкурентної позиції підприємства. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання ефективності цифрових маркетингових інструментів з урахуванням галузевої специфіки та обмеженості ресурсів підприємств.

Література

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-те вид. Харків: Фоліо, 2018. 848 с.

2. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2019. 712 с.

3. Примак Т. О., Примак М. Т. Маркетинг: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 328 с.

4. Решетілова В. В. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 54–59.

5. Чухрай Н. І., Патора Р. А. Маркетинг: підручник. Київ: Знання, 2021. 542 с.

ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНІХ МЕРЕЖ НА ФОРМУВАННЯ ЛОЯЛЬНОСТІ СПОЖИВАЧІВ ДО ТОРГІВЕЛЬНОЇ МЕРЕЖІ

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Кузіна О.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний продовольчий ринок характеризується високою інтенсивністю конкуренції, широким вибором торговельних мереж та можливістю споживачів швидко порівнювати пропозиції різних підприємств. За таких умов традиційних інструментів залучення та утримання покупців недостатньо, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування довгострокової споживчої лояльності.

Особливого значення набувають соціальні мережі, які забезпечують не лише поширення інформації про товари, акції та новинки, а й постійну двосторонню взаємодію підприємства зі споживачами. На відміну від традиційної реклами, соціальні мережі створюють можливості для коментування, поширення та створення власного контенту користувачами. Тому актуальним є дослідження механізмів перетворення соціальних мереж із каналу інформування на інструмент формування стійкої споживчої лояльності.

Обґрунтування напрямів підвищення споживчої лояльності до торговельного підприємства можливе шляхом удосконалення використання соціальних мереж, розвитку активної взаємодії з аудиторією та застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу.

У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, систематизації та узагальнення наукових підходів, аналізу цифрових комунікацій підприємства, а також моделі COBRA та Elaboration Likelihood Model для оцінювання рівнів залучення споживачів і характеру сприйняття маркетингового контенту [1; 2].

У результаті, ефективність присутності торговельного підприємства в соціальних мережах доцільно оцінювати не лише за кількістю підписників, а й за рівнем їхньої активної взаємодії з контентом. З цією метою запропоновано застосовувати модель COBRA, яка дає змогу розглядати активність споживачів на трьох рівнях: споживання контенту, взаємодія з контентом та його створення. Такий підхід дає змогу визначити напрям поступового переведення аудиторії від пасивного перегляду публікацій до активної участі та створення користувацького контенту.

Визначено доцільність використання різних типів контенту залежно від комунікаційної мети підприємства. Продуктовий та інформаційний контент може забезпечувати раціональне обґрунтування вибору споживача, тоді як емоційний, культурний та іміджевий контент сприяє формуванню позитивних асоціацій із брендом. Інтерактивний контент, своєю чергою, стимулює безпосередню участь аудиторії та збільшує рівень її залучення.

Характер впливу контенту на споживача розглянуто з позицій Elaboration Likelihood Model. Емоційні та візуальні повідомлення можуть впливати переважно через периферійний шлях обробки інформації, формуючи позитивне ставлення до бренду. Водночас інформація про склад, характеристики, походження, ціну та переваги товару може стимулювати центральний шлях обробки інформації. Отже, поєднання емоційних і раціональних аргументів дає

змогу комплексно впливати на ставлення споживача до торговельного підприємства [3; 4].

Як перспективний інструмент підвищення залученості запропоновано використання гейміфікації, зокрема проведення онлайн-офлайн квестів. Такий формат дає можливість поєднати взаємодію споживача із соціальними мережами та його фізичний досвід відвідування торговельного об'єкта. Учасник отримує завдання в цифровому середовищі, взаємодіє з контентом бренду, відвідує магазин та здійснює цільову дію, що створює умови для переходу від споживання контенту до взаємодії з ним і подальшого створення користувацького контенту.

Порівняльний аналіз підходів до конкурентного позиціонування дає підстави розглядати поєднання широкого асортименту, емоційного брендингу та активної присутності в соціальних мережах як потенційну конкурентну перевагу торговельного підприємства. На відміну від позиціонування, що ґрунтується переважно на ціні або функціональних характеристиках товарної пропозиції, використання соціальних мереж дає змогу формувати додаткову цінність через емоційний досвід, залучення та безпосередню взаємодію зі споживачем.

Отже, соціальні мережі доцільно розглядати не лише як канал інформування та просування товарів, а як інструмент формування довгострокових відносин із клієнтами. Поєднання емоційного та раціонального контенту, використання моделі COBRA, принципів Elaboration Likelihood Model та інтерактивних механік створює передумови для підвищення залученості аудиторії та зміцнення її прихильності до бренду.

Запропонований підхід передбачає орієнтацію не лише на охоплення та кількість підписників, а й на показники активної взаємодії, поширення та створення користувацького контенту. У довгостроковій перспективі це може сприяти підвищенню впізнаваності бренду, зміцненню позитивного іміджу, стимулюванню повторних покупок та підвищенню конкурентоспроможності торговельного підприємства.

Економічний ефект проявлятиметься у зменшенні витрат на залучення нових клієнтів. У маркетингу утримання існуючих покупців зазвичай є економічно вигіднішим, ніж постійне залучення нової аудиторії, тому зростання лояльності сприятиме підвищенню ефективності маркетингових інвестицій.

Література

1. Іваненко О.В. (2022). Вплив соціальних мереж на споживчу поведінку в Україні. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* № 3. 45–52.

2. Коваленко Т.М. (2021). Контент-маркетинг у соціальних мережах як інструмент формування лояльності споживачів. *Економіка та держава, 12*, 78–83.

3. Куденко Н.В. *Маркетингові стратегії фірми* [Текст]: монографія. Київ: КНЕУ, 2002. 245 с

4. Сидоренко Л.П. (2023). Вплив алгоритмів соціальних медіа на формування брендової лояльності. *Науковий вісник Полтавського національного технічного університету, 2*, 112–118.

УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ ФОП КРАВЧЕНКО ТЕТЯНОЮ ВІТАЛІЇВНОЮ (КЛІНІКА DR. KRAVCHENKO)

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Найдич Г.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Комунікаційна політика - це цілеспрямована, системна та стратегічно орієнтована діяльність підприємства, спрямована на планування, організацію та управління процесами передачі інформації між підприємством та його споживачами, партнерами, громадськістю з метою інформування, формування ставлення, підвищення довіри, створення іміджу та стимулювання попиту [1]

Комунікаційна політика є важливою та необхідною складовою системи управління для забезпечення розвитку підприємства, від якої залежить результативність роботи усього колективу.

Мета комунікаційної політики – здійснення ефективної взаємодії об’єкта комунікацій (компанії, бренду) з суб’єктами комунікативного простору.

Основне завдання комунікаційної політики – чіткий опис методів, способів та правил комунікації, недопущення застосування на практиці недостовірних, неповних і ситуаційних комунікацій, які не відповідають цілям і завданням політики каналів комунікації.

Ефективність комунікаційної політики є одним із ключових показників результативності маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме вона визначає місію підприємства по відношенню до комунікаційного простору, є надбудовою над комунікаційною стратегією, що складає набір тактичних маркетингових засобів (тактику маркетингових комунікацій), які використовуються для досягнення певної мети. Правильно налагоджена комунікаційна політика здатна забезпечити організаційну ефективність підприємства.

Характерною ознакою сучасних маркетингових комунікацій є підтримка соціальних ініціатив та просування соціально значущих проектів, таких як благодійні акції, освітні програми або екологічні ініціативи, що сприяє формуванню позитивного іміджу та лояльності до підприємства. Фокус на базові цінності потребує організації комунікацій, які підкреслюють етичні принципи компанії, включаючи повагу до прав людини, гендерну рівність та відповідальне ставлення до ресурсів. Підприємствам слід дотримуватися чіткого формулювання місії та цілей, «які б сприймалися покупцем та асоціювалися з брендом, який представляє товар або послугу» [2].

Особливістю маркетингової комунікаційної політики у сфері послуг є наявність трьох рівнів [3]:

1. Зовнішні комунікації – формують позитивне інформаційне середовище, спрямовують інформаційні потоки та забезпечують просування на конкретних сегментах ринку.

2. Внутрішні комунікації – забезпечують якісне виконання послуг, включають контроль за роботою персоналу, навчання, мотивацію та формування командної роботи.

3. Інтерактивні комунікації – двостороння взаємодія з клієнтом, що дозволяє персоналізувати послугу відповідно до його потреб.

Пацієнт - фізична особа, яка звернулася за медичною та/або реабілітаційною допомогою або медичною послугою та/або якій така допомога або послуга надається [4].

Комунікаційна політика закладу охорони здоров'я – це комплексний процес взаємодії із цільовою аудиторією (пацієнтами, партнерами, іншими медичними закладами) спрямований на донесення цінностей закладу, формування лояльності та стимулювання попиту на послуги.

Специфіка медичних комунікацій базується на:

1. Високій соціальній відповідальності та етичності контенту.

2. Асиметрії інформації: пацієнту важко оцінити якість медичної послуги до її отримання, тому комунікація будується на довірі, відгуках інших пацієнтів, компетентності та експертності надавачів послуг.

3. Концепції Human-to-Human (H2H), основними принципами якої є чесність, емпатія та особистісний (індивідуальний) підхід до пацієнта. Тобто, міжособистісні комунікації лікаря та пацієнта транслюються на рівень бренду закладу охорони здоров'я.

Основним продуктом клініки Dr. Kravchenko є медичні послуги, які надаються у форматі комплексного обслуговування, що охоплює такі етапи надання медичної допомоги: діагностика, забір аналізів, лікування, профілактика ендокринних та гінекологічних захворювань; підготовка і консультації по веденню вагітності. Стратегічною особливістю продуктової структури підприємства є її сегментарність, що дозволяє задовольняти індивідуальні потреби пацієнтів [5].

Корпоративна культура клініки Dr. Kravchenko ґрунтується на принципах етики, професіоналізму та гуманності. Місією клініки, яка працює з гаслом «Найкраще - ворог хорошому», є не лише лікування захворювань, а й сприяння загальному підвищенню рівня здоров'я населення через якісну профілактику, ранню діагностику та комплексне лікування. Ключові корпоративні стандарти включають постійне навчання персоналу, впровадження найновіших медичних технологій, дбайливе ставлення до пацієнтів та прозорість у взаємодії.

Література

1. Шелест О., Сидоренко К. Комунікаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2023. Вип. 17 (34). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-11

2. Лихолат С.М., Шандала П-А.І. Тенденції розвитку маркетингової комунікаційної політики підприємства та методів оцінки її ефективності.

Наукові перспективи. 2024. Вип. 3 (45). URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/10277/10332

3. Остафійчук Я. Підходи до класифікації послуг у контексті формування системи управління сферою послуг URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=892

4. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 р. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text

5. Офіційний сайт клініки Dr. Kravchenko [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clinikadrkravchenko.com.ua/

АДАПТАЦІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ

Лагодієнко В.В., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Огієнко В.В., д.е.н., професор
Академія прикладних наук — Вища школа управління та адміністрування в Ополі, м. Ополе, Республіка Польща

У сучасному готельно-ресторанному бізнесі (HoReCa) досвід клієнта став ключовим фактором диференціації, випередивши за значенням навіть ціну та продукт. Ціннісно-орієнтований маркетинг передбачає глибоке розуміння потреб гостей, високий рівень сервісу та постійний зворотний зв'язок. Такий підхід прямо впливає на успіх компанії у довгостроковій перспективі. Дослідження показують, що компанії з клієнтоорієнтованою стратегією зростають швидше: лідери у сфері досвіду клієнтів збільшують дохід в середньому на 80% швидше за конкурентів [1].

Аналіз наукових джерел [2, 3, 4] свідчить, що трансформація ціннісно-орієнтованого маркетингу готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризових викликів відбувається у напрямі інтеграції стратегічного управління, цифрових технологій, персоналізації сервісу, інновацій, етичної відповідальності та розвитку цінності бренда.

Дослідження показали, що клієнтоорієнтованість у готельно-ресторанному бізнесі трансформувалася з елементу сервісної культури у стратегічний принцип управління цінністю для гостя. Підприємства активно аналізують поведінкові дані клієнтів та відгуки на цифрових платформах для оперативного коригування продуктів і послуг. Зростає попит на безконтактні та цифрові сервіси, зокрема мобільний check-in, електронні меню та онлайн-оплату, що підвищує зручність і швидкість обслуговування.

Встановлено, що в умовах підвищеної чутливості до безпеки підприємства інтегрують стандарти гігієни та прозорі протоколи безпеки у свою ціннісну пропозицію. Гнучкість бронювання та можливість швидкого скасування послуг стали важливим чинником довіри клієнтів у нестабільному середовищі. Значна увага приділяється створенню емоційного досвіду через атмосферу, локальну автентичність та персоналізовану взаємодію персоналу з гостями. Інклюзивність і доступність сервісу розглядаються як необхідна умова розширення цільової аудиторії та відповідності міжнародним стандартам.

Підприємства також адаптують продукти до нових моделей споживання, включаючи довгострокове проживання, коворкінг-простори та гастрономічні концепції «take away» і доставки. Активна комунікація з клієнтами через соціальні мережі та месенджери забезпечує швидкий зворотний зв'язок і сприяє формуванню довготривалих відносин. У результаті клієнтоорієнтованість проявляється не лише у якості сервісу, а й у здатності бізнесу швидко адаптуватися до змін очікувань та поведінки споживачів.

Готелі й ресторани активно використовують відеоконтент, віртуальні тури, кулінарні історії та «закулісний» контент для створення емоційної близькості зі споживачами. Соціальні мережі виконують роль основного каналу комунікації, де формується спільнота бренду та підтримується постійний діалог із клієнтами. Онлайн-репутація перетворилася на критичний фактор конкурентоспроможності, оскільки рейтинги та відгуки безпосередньо впливають на рішення про бронювання. Управління репутацією передбачає системний моніторинг відгуків, оперативні відповіді на скарги та демонстрацію готовності до покращення сервісу.

Автентичність і прозорість комунікацій стають важливішими за традиційні рекламні повідомлення, оскільки споживачі більше довіряють реальному досвіду інших гостей [5]. Взаємодія з інфлюенсерами та користувацьким контентом (UGC) підсилює органічне охоплення і підвищує довіру до бренду. В умовах високої конкуренції підприємства формують диференціацію через тематичні концепції, локальні історії та соціальну відповідальність. Водночас негативна інформація поширюється швидше, ніж позитивна, що зумовлює необхідність проактивного репутаційного менеджменту. Отже, сучасний брендинг у готельно-ресторанному бізнесі базується на інтеграції контент-маркетингу, цифрової комунікації та системного управління онлайн-репутацією, що забезпечує пізнаваність, довіру та довгострокову лояльність клієнтів.

Отже, сучасний етап розвитку сфери гостинності засвідчує трансформацію клієнтоорієнтованості з елементу сервісної культури у стратегічний принцип управління цінністю, що реалізується через використання аналітики даних, персоналізацію сервісу та цифровізацію клієнтського досвіду. Паралельно відбувається переосмислення ролі брендингу, який орієнтується на формування унікальної ціннісної пропозиції, інтеграцію контент-маркетингу та системне управління онлайн-репутацією. Зростає значення етичного маркетингу, прозорості комунікацій, екологічної та соціальної відповідальності як інструментів зміцнення довіри споживачів і довгострокової лояльності. Сукупна взаємодія зазначених компонентів формує клієнтський, брендовий і репутаційний капітал як стратегічні нематеріальні активи, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність готельно-ресторанного бізнесу в умовах високої турбулентності середовища.

Література

1. Бєлобородова М.В., Нікітчіна Т.І. Еволюція концепцій гостинності: від стандартів до персоналізації. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2025. № 1. С. 121-128. https://doi.org/10.33271/ebdut/89.121

2. Лагодієнко В.В.(2,0 а.а.), Павлов К.В.(2,0 а.а.), Павлова О,М.(2,0 а.а.), Саркісян Г.О.(4,5 а.а.), Інноваційна діяльність на регіональних туристичних ринках: модернізація та регулювання: монографія / В.В. Лагодієнко, К.В. Павлов, О.М. Павлова, Г.О. Саркісян. Луцьк : СПД Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 400с.

3. Завгородній А. В., Крупіца І. В., Павлюк С. І., Лагодієнко Владислав В. Маркетинг як інструмент управління інноваційним розвитком туристичної сфери регіону. Регіональна економіка. 2020. №4(98). С. 50-56. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-4-6.

4. Шепелева, О., Добрянська, Н., Крупіца, І., & Лагодієнко, В. (2025). Роль соціальних мереж і блогів у формуванні сталих туристичних дестинацій та популяризації еногастрономічних атракцій в контексті екологічної свідомості та туристичної привабливості. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, 342(3(2), 345-357. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-53

5. Beigpour Tanha M, Namamian F, Taghvai R, Ghobadi Lamoki T. Designing a normal model of ethical marketing in the hotel industry. International Journal of Ethics and Society. 2020. №2 (2) : 4. URL: http://ijethics.com/article-1-85-en.html

ОСНОВНІ ПЕРЕДУМОВИ ОНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ КОНТРОЛІНГУ

Аванесьян А.Е., науковий співробітник
Національний університет «Одеська політехніка» м. Одеса

Вступ. Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високою динамічністю виробничих, економічних, технологічних та зовнішньоекономічних процесів. Постійна зміна параметрів функціонування виробничої системи зумовлює необхідність удосконалення управлінських інструментів, здатних забезпечувати своєчасне виявлення відхилень, визначення проблемних зон та підтримку прийняття управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває оновлення концепції контролінгу як системи інформаційно-аналітичного забезпечення оперативного та стратегічного управління підприємством.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження є положення щодо застосування контролінгу в системі управління підприємством та управління його розвитком. Для визначення основних передумов оновлення концепції контролінгу використано методи аналізу і синтезу, системного підходу та порівняння. Застосування зазначених методів дозволило розмежувати завдання оперативного і стратегічного контролінгу та визначити сукупність організаційних, інформаційних, економічних і мотиваційних передумов функціонування оновленої концепції.

Результати. В оперативному управлінні постійно змінюються показники стану виробничої системи підприємства. Оперативні методи контролінгу функціонують у межах визначеного часового горизонту та спрямовані на своєчасне виявлення й усунення «вузьких місць», що перешкоджають досягненню запланованих результатів, а також на забезпечення ефективного використання ресурсів і оптимізацію прибутку. Водночас стратегічний рівень управління передбачає врахування довгострокових змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Стратегічний контролінг має бути орієнтований на виявлення бар'єрів розвитку та формування інформаційної основи для підвищення стійкості підприємства в умовах міжнародної конкуренції.

Оновлення концепції контролінгу передбачає формування взаємопов'язаної системи передумов її функціонування. До основних із них доцільно віднести:

– узгодження цілей підприємства його топ-менеджментом та формування відповідної філософії управління з урахуванням сучасних умов господарювання;

– гнучке планування, що базується на прямому та зворотному зв'язку, а також передбачає циклічний і кумулятивний аналіз планових та фактичних показників;

– функціонування ефективного зворотного зв'язку як складової системи регулювання з урахуванням змін параметрів внутрішнього та зовнішнього середовища;

– забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства та контролю за їх економічною ефективністю;

– урахування екологічних факторів під час прийняття управлінських та інвестиційних рішень;

– формування інформаційної системи раннього виявлення відхилень і «вузьких місць», які перешкоджають досягненню запланованих результатів та подальшому розвитку підприємства;

– використання системи обліку повних витрат і суми покриття для підвищення обґрунтованості управлінських рішень;

– активізація нематеріальних факторів розвитку, зокрема мотивації працівників, залучення їхнього потенціалу та створення умов для реалізації професійних і особистісних можливостей [1, с. 85; 2, с. 9; 3, с. 388].

Таким чином, оновлена концепція контролінгу має забезпечувати не лише фіксацію відхилень фактичних показників від планових, а й своєчасне формування сигналів про виникнення проблем, здатних впливати на подальший розвиток підприємства. Важливим елементом такої системи є використання інформаційно-комунікаційних технологій, які розширюють можливості збору, оброблення та аналізу інформації. До технологічних напрямів, що визначають сучасне середовище функціонування підприємств, належать мікроелектроніка, інформаційно-комунікаційні технології, штучний інтелект, сучасні комп'ютерні системи, біотехнології, лазерні технології, нові матеріали та інші інноваційні рішення.

Розвиток цифрових та інших технологій, пов'язаний із четвертою промисловою революцією, змінює вимоги до організації виробничих процесів і систем управління. Технологічні зміни можуть одночасно трансформувати структуру зайнятості, створювати нові професійні можливості та підвищувати вимоги до компетентностей працівників. За таких умов застосування оперативного та стратегічного контролінгу створює інформаційні передумови для своєчасного виявлення небажаних тенденцій, проблемних зон і факторів, що можуть обмежувати розвиток підприємства.

Висновки. Отже, оновлення концепції контролінгу обумовлене необхідністю адаптації системи управління підприємством до динамічних змін виробничого, технологічного та зовнішнього середовища. Поєднання оперативного і стратегічного контролінгу дає змогу забезпечити своєчасне виявлення відхилень та «вузьких місць», оцінювати фактори, що впливають на досягнення запланованих результатів, і формувати інформаційну основу для прийняття управлінських рішень. Подальший розвиток концепції контролінгу доцільно пов'язувати з удосконаленням систем планування, обліку, інформаційно-аналітичного забезпечення та використанням сучасних цифрових технологій.

Література

1.Амосов О.Ю. Контролінгові механізми в системі управління підприємством. Економіка та управління. 2012. № 1. С. 82–86.

2.Селіванова Н.М., Філиппова С.В. Управління розвитком інноваційно-активного промислового підприємства на засадах контролінгу: нові реалії та завдання: монографія. Одеса: ВМВ, 2014. 181 с.

3.Чиж В.І., Тищенко О.І. Оперативний контролінг витрат з використанням ІТ-технологій. Вісник Львівської комерційної академії. 2011. Вип. 35. С. 387–391.

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Беспятюк М.В., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

В умовах високої економічної нестабільності та швидких змін зовнішнього середовища підприємства стикаються з необхідністю оперативно реагувати на кризові ситуації. Ефективність антикризового управління залежить від швидкості отримання та аналізу інформації, прогнозування ризиків і прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Особливої актуальності набуває використання діджитал-інструментів, які сприяють підвищенню гнучкості, оперативності та стійкості підприємств. Дослідження можливостей цифрових технологій в антикризовому управлінні є важливим напрямом сучасного менеджменту.

Проблематика антикризового управління широко представлена в наукових дослідженнях і розглядається як на макроекономічному рівні, так і в розрізі функціонування окремих галузей та підприємств. Особливості розвитку кризових явищ зумовлюють формування відповідних підходів, принципів, методів та інструментів антикризового управління залежно від рівня їх дослідження. Основою ефективного антикризового управління має бути своєчасна діагностика кризових явищ та розроблення превентивних заходів, спрямованих на запобігання негативним наслідкам і ризику банкрутства підприємства [1, с. 278].

У 2024 році було затверджено Стратегію розвитку малого та середнього підприємництва до 2027 року, серед ключових пріоритетів якої визначено післявоєнне відновлення та цифрову трансформацію економіки. Важливим завданням Стратегії є скорочення витрат підприємців, пов’язаних із виконанням регуляторних вимог та поданням звітності, щонайменше на 25 % шляхом активного впровадження електронних сервісів і автоматизації відповідних процесів [2].

Класичні інструменти антикризового управління охоплюють сукупність традиційних методів, спрямованих на виявлення кризових явищ, мінімізацію їхнього негативного впливу та відновлення стабільності підприємства. Одним із основних інструментів є антикризова діагностика, яка передбачає оцінювання фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, прибутковості та рівня ризиків.

Важливе значення мають фінансове планування та бюджетування, що дають змогу контролювати доходи й витрати, прогнозувати грошові потоки та формувати необхідні фінансові резерви. У кризових умовах також застосовується оптимізація витрат шляхом скорочення неефективних видатків і раціонального використання ресурсів.

До класичних інструментів також належить реструктуризація підприємства, яка може передбачати зміни його організаційної, фінансової чи виробничої структури. Важливими є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, перегляд умов співпраці з контрагентами та оптимізація боргових зобов'язань.

Забезпечення безперервності бізнес-процесів в умовах воєнного стану стає важливою управлінською функцією, реалізація якої потребує не лише організаційних заходів, а й відповідної технологічної інфраструктури підприємства. Практика українського бізнесу демонструє ефективність перенесення критично важливих даних та IT-систем у хмарні середовища й використання віддаленого доступу, що знижує залежність від конкретного місця розташування та фізичних носіїв інформації. Для малих і середніх підприємств хмарні технології є економічно доцільним рішенням, оскільки дають змогу користуватися необхідними обчислювальними ресурсами без значних капітальних інвестицій у власну інфраструктуру. Великі підприємства, як правило, поєднують хмарні рішення з внутрішніми резервними потужностями.

Наявність резервних копій не забезпечує повної стійкості бізнесу без чітко визначеного та технологічно підтримуваного плану аварійного відновлення, який передбачає розподіл відповідальності, строки відновлення та пріоритетність критичних процесів.

По-перше, перспективним напрямом є формування мережі регіональних «континуїтет-хабів» для підтримки бізнесу на базі індустріальних парків, бізнес-інкубаторів або центрів підтримки підприємців. Такі майданчики можуть бути оснащені автономними джерелами енергії, резервним інтернет-з'єднанням, захищеними робочими місцями та базовими хмарними сервісами. Для малих і середніх підприємств їхнє використання дасть змогу зменшити витрати на підготовку до можливих перебоїв в електропостачанні та забезпечити тимчасове перенесення критично важливих операцій. Для великих підприємств такі хаби можуть виконувати функцію резервних локацій для окремих підрозділів або бізнес-функцій.

По-друге, доцільним є впровадження стандарту «BCP-in-a-box» – готових комплектів для забезпечення безперервності діяльності малих і середніх підприємств. Такий комплект може містити попередньо налаштований маршрутизатор, джерело безперебійного живлення або акумулятор, резервний канал зв'язку, захищений VPN-доступ та інструкції з відновлення роботи. Придбання таких рішень може здійснюватися підприємствами самостійно або за умови часткової компенсації їхньої вартості в межах відповідних програм підтримки бізнесу.

По-третє, для підприємств, діяльність яких залежить від стабільного зв'язку, доцільно розвивати цифрові процеси за принципом «offline-first». Це передбачає використання локальних касових і складських систем, здатних функціонувати без доступу до Інтернету з подальшою синхронізацією даних після відновлення з'єднання. Додатково варто передбачати резервні канали

комунікації на рівні громад, зокрема локальні mesh-мережі для обміну короткими службовими повідомленнями між торговельними точками, складами та іншими об'єктами у випадку тривалих перебоїв зі зв'язком.

В таких умовах українські підприємства активно впроваджують діджитал-інструменти антикризового управління підприємством – цифрові рішення, які допомагають бізнесу своєчасно виявляти загрози, підтримувати ліквідність, зберігати операційну безперервність і швидко адаптуватися до кризових умов (війна, ринкові шоки, порушення ланцюгів постачання тощо) і, як правило, вони охоплюють управління персоналом, маркетинг і збут, фінанси, виробництво, логістику, управління ризиками, IT та забезпечення безперервності бізнес-процесів (табл. 1). Їхнє використання сприяє прискоренню обміну інформацією, автоматизації операцій, підвищенню прозорості управлінських процесів та оперативності прийняття рішень.

Таблиця 1. Діджитал-інструменти антикризового управління за основними сферами діяльності підприємства*

Сфера	**Інструмент**	**Можливості в антикризовому управлінні**
Управління персоналом	HRM-системи та дистанційна комунікація	Облік персоналу, перерозподіл працівників, віддалена робота, безперервність комунікації.
Маркетинг і збут	CRM та цифрові маркетплейси	Моніторинг клієнтів, прогнозування збуту, нові канали продажу, зменшення залежності від офлайн-торгівлі.
Фінанси	ERP / фінансові системи та BI	Контроль доходів і витрат, прогнозування, моніторинг показників, підтримка рішень.
Виробництво	MES та IoT	Виявлення відхилень і несправностей, оперативне перепланування, зменшення простоїв.
Логістика і постачання	SCM-системи	Контроль запасів, виявлення ризиків, альтернативні постачальники та маршрути.
Управління ризиками	Early-warning системи та AI-аналітика	Раннє виявлення загроз, автоматичні сповіщення, сценарний аналіз.
IT та безперерв-ність	Хмарні сервіси, backup, VPN, Offline-first та резервні канали зв'язку	Збереження даних, відновлення систем, дистанційна робота, кіберзахист. Підтримка операцій під час перебоїв зв'язку, подальша синхронізація даних.
Документообіг	Електронний документообіг	Скорочення часу процедур, контроль виконання, робота незалежно від локації.

**Джерело: складено автором на основі [3, 4]*

Порівняння традиційних методів і цифрових технологій в антикризовому управлінні свідчить про переваги цифрових рішень за ключовими параметрами. Зокрема, їхнє використання дає змогу суттєво скоротити час реагування на кризові ситуації (в середньому з 1–2 днів до 1–2 годин), підвищити точність прогнозування (з 60–70 % до 90–95 %) та зменшити потребу в залученні людських і матеріальних ресурсів [6].

Загалом, діджитал-інструменти антикризового управління забезпечують комплексну підтримку основних сфер діяльності підприємства та підвищують його здатність оперативно реагувати на кризові виклики. При цьому варто зауважити, що окремі інструменти працюють обмежено, максимальний ефект дає їхня інтеграція в єдину цифрову екосистему антикризового управління. Діджиталізація має супроводжуватися оновленням процесів, компетенцій персоналу, системи відповідальності. Українські підприємства стикаються з низкою обмежень при впровадженні діджитал-інструментів антикризового управління: висока вартість повнофункціональних ERP/BI/кіберзахисних рішень для малих та середніх підприємств; недостатність цифрових компетенцій; складність інтеграції з існуючими застарілими системами; залежність від зовнішніх провайдерів, чия робота може бути порушена через війну; кіберризики, які зростають у період нестабільності та ін. [7]. Тому на практиці частіше доцільно починати з недорогих хмарних рішень, поступово нарощувати цифрову зрілість і паралельно інвестувати в навчання персоналу, адже діджиталізація стає невід'ємною складовою ефективного управління підприємством як в звичайних, так і в кризових умовах.

Література

1. Ладунка І. С., Андрюшина О. І. Антикризове управління підприємством. *Економіка і суспільство.* 2017. Випуск № 8. С. 278-281. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/8_ukr/49.pdf (дата звернення: 04.09.2026).

2. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-vidnovlenniastaloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824 (дата звернення: 04.09.2026).

3. Кулиняк І., Копець Г., Горбенко Т. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск № 35. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16

4. Халіна О., Халін Ю. Формування інноваційного механізму антикризового управління підприємством в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-110

5. Горин В. П., Костецький В. В. Цифрові інструменти управління фінансовою безпекою підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2026. № 9. С. 57-65. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.57

ЦИФРОВІ ДРАЙВЕРИ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ

Бойчук О.Г., здоб. третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти - доктора філософії кафедри економіки та міжнародних економічних відносин Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

Сучасний розвиток зовнішньої торгівлі характеризується посиленням впливу цифрової трансформації на всі етапи експортно-імпортних операцій — від пошуку контрагентів і укладання договорів до митного оформлення, міжнародних розрахунків, транспортування товарів та аналізу результативності зовнішньоекономічної діяльності. Особливої актуальності ці процеси набувають для України, економіка якої функціонує в умовах воєнних ризиків, порушення традиційних логістичних маршрутів, переорієнтації торговельних потоків та поглиблення економічної інтеграції з Європейським Союзом.

Масштаби зовнішньої торгівлі України засвідчують її вагоме значення для функціонування національної економіки. За даними Державної митної служби України, у 2025 р. загальний товарообіг України становив 125,1 млрд дол. США, з яких 40,3 млрд дол. США припадало на експорт, а 84,8 млрд дол. США — на імпорт. Європейський Союз залишався основним торговельним партнером України: на країни ЄС припадало 58 % українського експорту та 47 % імпорту [1].

Такі показники свідчать не лише про високу залежність економіки України від зовнішньоторговельних зв'язків, а й про необхідність підвищення швидкості, прозорості та економічної ефективності експортно-імпортних операцій. Одним із основних засобів досягнення цього є подальша цифровізація зовнішньоекономічної діяльності.

У сучасній науковій літературі цифровізація зовнішньої торгівлі розглядається як багатокомпонентний процес, який охоплює використання цифрових інформаційних систем, електронного документообігу, засобів автоматизованої обробки інформації, електронної торгівлі, цифрових платежів, аналітичних систем та автоматизації митних процедур. Українські дослідники О. Корицька та Ю. Литвин наголошують на зростанні ролі цифрових засобів опрацювання статистичної інформації у дослідженні зовнішньої торгівлі та прийнятті відповідних економічних рішень [2].

Цифрові драйвери розвитку зовнішньої торгівлі доцільно трактувати як сукупність цифрових технологій, інформаційних систем та організаційно-економічних механізмів, використання яких забезпечує прискорення міжнародного товарообігу, скорочення трансакційних і адміністративних витрат, підвищення прозорості зовнішньоекономічних операцій та розширення можливостей підприємств щодо виходу на зовнішні ринки.

Особливість такого підходу полягає в тому, що цифровим драйвером виступає не сама технологія, а той економічний ефект, який виникає внаслідок її використання.

Одним із найбільш очевидних драйверів розвитку зовнішньої торгівлі є

електронна торгівля. Використання електронних торговельних майданчиків суттєво змінює традиційний механізм виходу підприємства на зарубіжний ринок. Якщо раніше встановлення зовнішньоторговельних зв'язків потребувало значних витрат на пошук контрагентів, участь у виставках, відкриття представництв, проведення переговорів та створення мережі посередників, то сьогодні значна частина таких операцій може здійснюватися у цифровому середовищі.

Особливо важливим це є для малих та середніх підприємств. Цифровий канал продажу зменшує початкові витрати виходу на зовнішній ринок та дозволяє безпосередньо взаємодіяти з покупцями, партнерами й посередниками в інших країнах. Унаслідок цього цифровізація сприяє демократизації доступу до міжнародного ринку, оскільки участь у зовнішній торгівлі перестає бути виключною перевагою великих підприємств.

Другим важливим цифровим драйвером є електронний документообіг. Зовнішньоторговельна операція традиційно супроводжується значним масивом документів: договорами, рахунками, товаросупровідними документами, сертифікатами походження, митними деклараціями, банківськими документами та дозволами. Переведення таких документів у цифровий формат скорочує час їх підготовки, перевірки, передавання та погодження.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності це має особливе значення, оскільки один комплект документів може одночасно використовуватися експортером, імпортером, банківськими установами, перевізниками, митними органами та іншими учасниками операції. Відповідно, цифровізація документообігу створює передумови не лише для зменшення паперової роботи, а й для інтеграції інформаційних систем різних суб'єктів зовнішньої торгівлі.

Значного прогресу у цьому напрямі досягнуто у функціонуванні української митниці. За інформацією Державної митної служби України, протягом 2025 р. було суттєво розширено можливості порталу «Єдине вікно для міжнародної торгівлі», через який забезпечується електронна взаємодія підприємств із митними органами. Зокрема, підприємства отримали автоматизований доступ до власних митних декларацій та даних про експортно-імпортні операції. Кількість таких інформаційних запитів протягом 2025 р. становила 5,4 млн [3].

Ще одним важливим цифровим драйвером є формування єдиного інформаційного середовища міжнародної торгівлі. У традиційній моделі підприємство змушене було повторно надавати однакову інформацію різним державним органам та учасникам зовнішньоекономічної операції. Цифрові системи дозволяють поступово переходити до принципу одноразового подання даних та їх подальшого багаторазового використання уповноваженими суб'єктами.

Отже, цифровізація створює новий рівень інформаційно-аналітичного забезпечення зовнішньоекономічних рішень: від фіксації минулих операцій — до їх прогнозування.

Суттєвого значення набуває також автоматизація міжнародних розрахунків. Електронні банківські системи, дистанційне обслуговування, автоматизований валютний контроль та електронний обмін фінансовими документами скорочують проміжок часу між укладанням зовнішньоекономічного договору, постачанням продукції та проведенням розрахунків. Водночас цифровізація розрахункових операцій забезпечує формування інформаційної бази, необхідної для державного валютного нагляду.

Таким чином, сучасну систему цифрових драйверів зовнішньої торгівлі України можна узагальнити та доповнити (табл. 1).

Таблиця 1. Систематизація цифрових драйверів зовнішньої торгівлі*

Цифровий драйвер	Основний зміст	Вплив на зовнішню торгівлю
Електронна торгівля	Проведення торговельних операцій через цифрові канали	Розширення ринків збуту та кола учасників
Електронний документообіг	Створення, передавання та опрацювання документів у цифровому вигляді	Скорочення адміністративних витрат
«Єдине вікно для міжнародної торгівлі»	Електронна взаємодія бізнесу з митними органами	Прискорення митного оформлення
Автоматизація митного контролю	Автоматизоване опрацювання декларацій і ризиків	Скорочення часу проходження митних процедур
Інформаційно-аналітичні системи	Опрацювання статистичної та оперативної інформації	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Цифровий облік і контроль	Автоматизація реєстрації та контролю зовнішньоекономічних операцій	Зменшення помилок і підвищення прозорості
Цифрова логістика	Автоматизоване управління транспортними потоками	Скорочення строків і витрат доставки
Електронні міжнародні розрахунки	Дистанційне проведення та контроль платежів	Прискорення руху фінансових ресурсів
Цифрова ідентифікація та захист інформації	Підтвердження учасників операцій і захист даних	Підвищення довіри й безпеки торгівлі

**Джерело: сформовано автором*

Цифрова трансформація водночас породжує низку обмежень і ризиків. До них належать кіберзагрози, залежність підприємств від стабільності цифрової інфраструктури, необхідність значних інвестицій у програмне забезпечення та захист інформації, дефіцит працівників із відповідними цифровими компетентностями, а також нерівні можливості великих і малих підприємств щодо впровадження складних інформаційних систем.

Отже, принципове значення цифровізації зовнішньої торгівлі полягає не стільки у переведенні традиційних процедур в електронний формат, скільки у поступовому формуванні єдиного цифрового середовища зовнішньоекономічної

діяльності. У такому середовищі інформація про товар, контрагента, митне оформлення, транспортування, розрахунки та виконання контракту повинна передаватися між учасниками операції без багаторазового повторного введення даних. Саме інтегрованість цифрових систем здатна створити найбільший економічний ефект, оскільки забезпечує скорочення трансакційних витрат, прискорення товарообігу, зниження адміністративного навантаження та підвищення прозорості зовнішньоекономічної діяльності.

Для України цифровізація зовнішньої торгівлі має також стратегічне значення як складова інтеграції до економічного простору Європейського Союзу. Тому перспективними напрямами залишаються подальше розширення електронного митного середовища, забезпечення сумісності державних інформаційних систем із системами ЄС, розвиток автоматизованого обміну даними та створення умов для більш широкого використання цифрових рішень малими і середніми підприємствами.

Література

1. Митний огляд «Українська митниця: розвиток попри війну». IV квартал 2025 року. Державна митна служба України.. 27.01.2026. URL : https://customs.gov.ua/en/news/novini-20/post/mitnii-ogliad-ukrayinska-mitnitsia-rozvitok-popri-viinu-iv-kvartal-2025-roku-2615?utm (дата звернення: 29.09.2026).

2. Корицька О., Литвин Ю. Статистичний аналіз зовнішньої торгівлі України: цифрові інструменти дослідження (на прикладі Львівської області). Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-61-13

3. Цифровізація, модернізація, довіра: як митниця змінювала взаємодію з бізнесом у 2025 році. Державна митна служба України.. 28.01.2026. URL : https://customs.gov.ua/en/news/it-transformatsiia-62/post/tsifrovizatsiia-modernizatsiia-dovira-iak-mitnitsia-zminiuvala-vzaiemodiiu-z-biznesom-u-2025-rotsi-2619?utm (дата звернення: 29.09.2026).

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ПЛАТІЖНИХ КАРТОК В СИСТЕМІ БАНКІВСЬКИХ ОПЕРАЦІЙ

Донченко С.В., здоб. СВО «Бакалавр»
Маркова Т.Д., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Згідно із Законом України «Про платіжні послуги» під платіжною карткою розуміють електронний платіжний засіб у вигляді емітованої в установленому законодавством порядку пластикової чи іншого виду картки, що використовується для ініціювання переказу коштів з рахунка платника або з відповідного рахунка банку з метою оплати вартості товарів і послуг, перерахування коштів зі своїх рахунків на рахунки інших осіб, отримання коштів у готівковій формі в касах банків через банківські автомати, а також здійснення інших операцій, передбачених відповідним договором [1, 2].

Платіжна інфраструктура є базовим елементом функціонування фінансової системи, оскільки саме через неї відбувається рух грошових коштів між економічними агентами. Еволюція платіжних рішень відображає глибші трансформації фінансових ринків, зумовлені цифровізацією, глобалізацією торгівлі, зростанням обсягів електронної комерції та підвищенням очікувань користувачів щодо швидкості, зручності й прозорості розрахунків.

У сучасних умовах платіжні системи дедалі частіше розглядаються не лише як технічний інструмент переказу коштів, а як інфраструктурні платіжні рейли (payment rails), по яких одночасно передаються фінансові інструкції, дані, підтвердження статусів і результати клірингу. Вибір відповідного платіжного рейлу безпосередньо впливає на вартість операцій, швидкість обігу капіталу, рівень ризиків та якість клієнтського досвіду.

У загальному вигляді еволюцію платіжних систем можна розподілити на три основні етапи, які сформовані у роботі М. Пожидаєвої через узагальнення вітчизняних та закордонних підходів:

– 1 етап (кінець XVIII – кінець XIX ст.) – були сформовані правові передумови появи перших електронних платіжних інструментів у вигляді чеків, векселів та платіжних документів, заснованих на заліку взаємних вимог;

– 2 етап (XX ст.) – початок використання електронних платіжних засобів та перших електронних грошей;

– 3 етап (XXI ст. – дотепер) – глобальна цифровізація платежів, розповсюдження таких електронних платіжних систем як PayPal, Payoneer, Skrill та ін., розвиток криптовалют, QR-кодів, цифрових валют [3].

Зараз у світовій практиці використовується багато видів пластикових карток, які різняться характером емітента (банки, небанківські структури), характером власника (приватна особа, корпорація), функціональним призначенням (кредитна картка, дебетна картка), технологією використання (картки з магнітною смугою, картка з мікросхемою або смарт-картка), за ступенем пільг для користувачів («стандартні», «золоті», «платинові»). Для

ефективної організації національної системи масових електронних платежів (НСМЕП) в Україні найбільший інтерес викликає класифікація банківських пластикових карток за їх функціональним призначенням та технологією використання.

Кредитні картки — це платіжні картки, що дають змогу здійснювати покупки та отримувати готівку в межах установленого банком кредитного ліміту. Перед їх видачею банк оцінює кредитоспроможність клієнта. Через високі кредитні ризики в Україні такі картки використовуються обмежено. Вони також можуть надавати додаткові переваги: страхування, знижки та інші послуги.

Дебетними називаються пластикові картки, за допомогою яких платежі здійснюються списанням коштів безпосередньо з поточного рахунку власника картки, а не за рахунок наданого кредиту.

Дебетні картки дають змогу здійснювати платежі та отримувати готівку в межах коштів на поточному рахунку без кредитного ліміту. За призначенням вони поділяються на картки для отримання готівки, оплати товарів і послуг та чекові гарантійні картки.

За технологією використання розрізняють картки з магнітною смугою та смарт-картки з мікросхемою. Магнітні картки потребують звернення до банку для перевірки залишку коштів, тоді як смарт-картки мають більший обсяг пам’яті, вищу надійність і здатні самостійно обробляти інформацію про залишок коштів.

Переваги та недоліки практичного використання платіжних карток як інструмента здійснення безготівкових розрахунків систематизовано в табл. 1.

Таблиця 1. Переваги та недоліки практичного використання платіжних карток для безготівкових розрахунків*

Критерії	Переваги	Недоліки
Надійність	Викрадену карту можна заблокувати; некоректно здійснені розрахунки; можна відмінити або уточнити, тоді як викрадену готівку повернути майже неможливо.	Безготівкові розрахунки піддаються шахрайству та хакерським атакам.
Зручність	Можливість користування банківськими послугами цілодобово та дистанційно, зокрема через мережу Інтернет.	Випадки збоїв у роботі POS-терміналів або банкоматів, несправність обладнання чи недосконаліть програмного забезпечення унеможливлюють розра- хунки за продукцію.
Анонімність	Персоніфікованість усіх розрахунків та фінансово-кредитних установ, що задіяні в них.	Відсутність анонімності, яка наявна під час готівкових розрахунків
Локалізація	Наявність угод між фінансово-кредитними установами про прийняття платіжних карт до розрахунків (зокрема, за кордоном).	Обслуговування лише в окремих банкоматах та окремих країнах, відсут- ність POS-терміналів або банкоматів у точках продажів.

Продовження табл. 1

Критерії	Переваги	Недоліки
Підвищення фінансової грамотності населення:	- скорочення витрат на друк, обіг та обслуговування готівкових коштів - полегшення та прискорення міжнародних переказів; утворення нових можливостей для розвитку бізнесу, особливо в контексті розвитку електронної торгівлі та інтернет-послуг;	Основні проблеми концентруються навколо питань забезпечення кібербезпеки, що зумовлює необхідність підвищеної уваги до впровадження відповідних систем кіберзахисту. Важливу роль у цьому процесі відіграють центральні банки, які мають бути гарантами стабільності та надійності платіжних систем через дотримання стандартів безпеки.

**Джерело: систематизовано авторами на основі [2,4]*

З урахуванням названих переваг та недоліків практичного використання платіжних карток для безготівкових розрахунків перспективними напрямами вдосконалення та розвитку ринку платіжних карток в Україні є [5]:

1) оптимізація витрат часу на опрацювання даних за операціями з використанням платіжних карток;

2) вдосконалення захисту платіжних карток від шахрайства;

3) використання новітніх інформаційних та фінансових технологій;

4) адаптація до українських реалій та використання на практиці закордонного досвіду стимулювання розвитку ринку платіжних карток;

5) вдосконалення українського законодавства, яке регулює емісію та використання електронних грошей.

Необхідними заходами, що стимулюватимуть подальший розвиток ринку платіжних карток в Україні, є [6]:

- підвищення фінансової грамотності населення з метою інформування не лише про можливості використання платіжних карток, але й про переваги безготівкових розрахунків, зокрема фінансові;
- навчання персоналу виконанню операцій з використанням платіжних карток з метою зменшення витрат часу, випадків шахрайства та неякісних розрахунків з вини працівника;
- забезпечення розвитку платіжної інфраструктури та стимулювання (через пільги та преференції) безготівкових розрахунків з використанням платіжних карток;

Підсумовуючи, можна зазначити, що платіжні картки є важливим та перспективним інструментом сучасної фінансової системи. Їх використання створює зручні умови для здійснення безготівкових платежів як онлайн, так і офлайн, забезпечує швидкість переказу коштів та спрощує проведення міжнародних фінансових операцій. Водночас розвиток цифрових технологій

сприяє підвищенню безпеки, доступності та функціональності карткових платежів. Таким чином, подальше поширення платіжних карток сприятиме розвитку безготівкової економіки, підвищенню фінансової доступності та вдосконаленню якості банківських послуг.

Література

1. Про платіжні послуги. Закон України від 30.06.2021р. № 1591-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text (дата звернення 07.09.2026).
2. Крихівська Н.О., Андрусів У.Я., Маринчак Л.Р. Фінансові технології : підручник. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2025. 253 с.
3. Пожидаєва М.А. Еволюція використання електронних платіжних інструментів: фінансово-правовий аспект. Правові горизонти. 2020. № 20 (33). С. 82–87. DOI: http://www.doi.org/10.21272/legalhorizons.2020.i20.p82
4. Шпильовий В.А., Фімяр С.В. Переваги та недоліки платіжних карток. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1 (48). С. 326–332.
5. Коць О.О., Гоменюк В.В. Сучасний стан і перспективи розвитку ринку платіжних карток в Україні. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 15. С. 671–678.
6. Ставерська Т.О., Літвінова Ю.І. Еволюція платіжних систем: інновації на шляху до цифрового майбутнього. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-85

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Коркушко О.Н., к.е.н., доцент
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут, м. Кам'янець-Подільський

В умовах нестабільного економічного середовища, воєнних ризиків, зміни структури витрат, коливань попиту та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики зростає значення якісної інформації для прийняття управлінських рішень. За таких обставин бухгалтерський облік перестає бути виключно інструментом документування господарських операцій і формування фінансової звітності. Його інформаційний потенціал дедалі більше визначає спроможність керівництва підприємства оцінювати фактичний стан діяльності, прогнозувати фінансові результати, контролювати використання ресурсів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Відповідно до чинного законодавства України, бухгалтерський облік являє собою процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства внутрішнім і зовнішнім користувачам для прийняття рішень. При цьому метою ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності є надання повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства [1]. Отже, законодавче визначення безпосередньо пов'язує облікову інформацію з процесом управління, що створює підґрунтя для розгляду бухгалтерського обліку як важливої складової інформаційної інфраструктури підприємства.

Практичне значення цього положення особливо помітне в умовах високої мінливості фінансово-економічних показників. За попередніми даними Державної служби статистики України, у 2025 р. сукупний фінансовий результат до оподаткування підприємств становив 33,94 млрд грн. При цьому 76,7 % підприємств отримали прибуток, тоді як 23,3 % підприємств завершили рік зі збитком. Фінансовий результат прибуткових підприємств становив 40,00 млрд грн, а збиткових — 6,06 млрд грн [3]. Таке співвідношення свідчить про неоднорідність результатів господарської діяльності та, відповідно, про необхідність постійного моніторингу показників доходів, витрат, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості.

Важливою характеристикою наведених даних є їх розподіл за розміром підприємств. У 2025 р. серед великих підприємств прибутковими були 94,7 %, серед середніх — 78,0 %, серед малих — 76,6 %, а серед мікропідприємств — 75,4 %. Водночас частка збиткових підприємств становила відповідно 5,3 %, 22,0 %, 23,4 % та 24,6 % [3]. Отже, зі зменшенням масштабів підприємства зростає частка суб'єктів, для яких особливо важливими є оперативність облікової

інформації, контроль витрат і можливість швидко визначати відхилення фактичних показників від запланованих.

У сучасній системі управління бухгалтерський облік доцільно розглядати не лише як механізм відображення вже здійснених операцій, а як основу інформаційного забезпечення циклу «планування — виконання — контроль — аналіз — коригування». Такий підхід передбачає інтеграцію облікових даних із бюджетуванням, фінансовим аналізом, управлінням витратами, оцінюванням ефективності використання активів та прогнозуванням грошових потоків. Відповідно, цінність облікової інформації визначається не тільки її достовірністю, а й своєчасністю, деталізацією та можливістю використання конкретним управлінським працівником.

Особливого значення набуває розмежування інформації за рівнями управління. Для стратегічного рівня необхідні узагальнені показники щодо динаміки доходів, прибутковості, структури активів і джерел фінансування, рентабельності окремих напрямів діяльності. Тактичний рівень потребує детальнішої інформації про собівартість продукції, структуру операційних витрат, дебіторську та кредиторську заборгованість, використання оборотних активів. На оперативному рівні управлінські рішення повинні спиратися на максимально актуальні дані про залишки запасів, рух грошових коштів, розрахунки з контрагентами, обсяг реалізації та поточні витрати. Таким чином, одна й та сама бухгалтерська інформація може мати різну аналітичну цінність залежно від рівня управління та завдань її користувача.

Важливим інструментом забезпечення такої диференціації є облікова політика підприємства. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» належить до чинної системи національних положень, які регулюють питання бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності в Україні [2]. Саме через організаційні та методичні рішення підприємство формує підходи до оцінювання, визнання та відображення окремих об’єктів обліку. Тому облікова політика повинна розглядатися не як формальний нормативний документ, а як інструмент формування інформаційного середовища підприємства.

Сучасні умови господарювання висувають додаткові вимоги до деталізації облікової інформації. Наприклад, традиційного відображення загальної суми витрат може бути недостатньо для прийняття рішення щодо оптимізації діяльності. Для управління необхідно розуміти, які саме центри відповідальності формують витрати, які ресурси використовуються неефективно, як змінюється собівартість окремих видів продукції, а також якою є маржинальність конкретних товарів, робіт чи послуг. У цьому контексті доцільним є посилення взаємозв’язку між фінансовим і управлінським обліком.

Не менш важливим є забезпечення оперативного контролю за дебіторською заборгованістю. Для підприємства недостатньо знати лише її загальну величину. Управлінське рішення потребує інформації про строки виникнення заборгованості, найбільших боржників, прострочені суми, ризик

неповернення коштів та вплив заборгованості на ліквідність. Аналогічний підхід повинен застосовуватися до кредиторської заборгованості, запасів і грошових коштів. У результаті бухгалтерський облік має забезпечувати перехід від простого накопичення інформації до її структурованого використання для оцінювання ризиків.

Перспективним напрямом розвитку облікової системи є її цифровізація. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, електронного документообігу, автоматизованого контролю первинних документів, інтегрованих обліково-аналітичних систем та управлінських інформаційних панелей дає змогу скоротити часовий інтервал між здійсненням господарської операції та отриманням інформації для управлінського рішення. Однак сама автоматизація не гарантує підвищення якості управління. Якщо облікова система містить неповні або некоректні дані, автоматизоване опрацювання лише прискорює отримання недостовірного результату. Тому першочерговим завданням залишається забезпечення якості первинної інформації, правильності її класифікації та відповідності обраній обліковій політиці.

Доцільним є формування на підприємстві єдиного інформаційного простору, у якому фінансові та управлінські показники взаємопов’язані. Наприклад, інформація про дохід від реалізації повинна бути узгоджена з даними про собівартість, дебіторську заборгованість і рух грошових коштів. Це дозволяє уникати ситуацій, коли зростання бухгалтерського прибутку помилково сприймається як безумовне покращення фінансового стану підприємства. Підприємство може демонструвати позитивний фінансовий результат, одночасно стикаючись із дефіцитом грошових коштів через значне зростання дебіторської заборгованості або необхідність фінансування запасів.

Таким чином, сучасна система облікового забезпечення управління повинна передбачати формування набору показників, які характеризують не лише фінансовий результат, а й причини його зміни. До такого набору доцільно включати показники доходів і витрат за напрямами діяльності, валового та операційного прибутку, рентабельності, оборотності активів і запасів, стану дебіторської та кредиторської заборгованості, руху грошових коштів, фінансової стійкості та виконання бюджетних показників. На цій основі керівництво може не просто констатувати отриманий результат, а встановлювати фактори його формування та визначати необхідні коригувальні дії.

З огляду на це бухгалтерський облік доцільно інтегрувати з системою внутрішнього контролю. Контрольні процедури мають бути спрямовані не лише на перевірку правильності оформлення документів, а й на виявлення відхилень, ризикових операцій, неефективного використання ресурсів та потенційних фінансових втрат. Інформація про виявлені відхилення повинна оперативно передаватися відповідальним працівникам, що дозволить своєчасно коригувати діяльність підприємства.

Важливою передумовою підвищення ролі бухгалтерського обліку в управлінні є також зміна підходу до роботи бухгалтерської служби. Бухгалтер у

сучасному підприємстві не повинен обмежуватися функціями реєстрації господарських операцій та складання звітності. Його професійна роль дедалі більше пов'язується з аналізом облікових даних, поясненням причин зміни показників, участю у бюджетуванні та підготовці інформації для управлінських рішень. Це потребує поєднання традиційних облікових компетентностей із навичками фінансового аналізу, роботи з інформаційними системами та інтерпретації даних.

Отже, сучасні економічні умови зумовлюють трансформацію ролі бухгалтерського обліку від системи фіксації господарських операцій до комплексного інформаційного механізму підтримки управління. Статистичні результати діяльності підприємств України у 2025 р. демонструють наявність суттєвої диференціації фінансових результатів між суб'єктами господарювання різного масштабу, що підвищує вимоги до оперативності та аналітичності облікової інформації [3]. Ефективність облікової системи визначається здатністю забезпечити керівництво достовірними, своєчасними та релевантними даними для планування, контролю, аналізу й коригування діяльності. Перспективним напрямом є поєднання бухгалтерського та управлінського обліку, цифрових технологій, внутрішнього контролю й аналітичних інструментів у єдиному інформаційному середовищі. Саме такий підхід створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, раціонального використання ресурсів та забезпечення фінансової стійкості підприємства.

Література:

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14.

2. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку : офіційний вебсайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1.

3. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2025 році : попередні дані. Головне управління статистики у Вінницькій області. URL: https://www.vn.ukrstat.gov.ua/index.php/statistical-information/8331-2025.html.

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Літвак І.В., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Останніми роками українському бізнесу доводиться працювати в непростих умовах: дорожчають сировина та енергоносії, порушуються звичні логістичні маршрути, змінюються податкові правила. За таких обставин уміння раціонально розпоряджатися ресурсами й позбуватися зайвих витрат, не втрачаючи при цьому якості продукції чи послуг, перетворюється на одну з ключових умов виживання підприємства. Саме тому питання оптимізації витрат підприємства стає дедалі актуальнішим.

Рівень витрат прямо позначається на собівартості продукції, а, отже, й на тому, наскільки підприємство може конкурувати ціною. Якщо витрати нижчі, ніж у конкурентів, з'являється простір для маневру: можна або запропонувати покупцю привабливішу ціну, або спрямувати зекономлені кошти на розвиток, нові технології чи покращення якості. З огляду на це, оптимізацію витрат варто розглядати не просто як спосіб економити, а як один із чинників, що формує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Управління витратами – це процес планування, контролю та оптимізації витрат підприємства, спрямований на забезпечення його фінансової стійкості, підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Процес оптимізації витрат зазвичай складається з кількох послідовних етапів: аналіз поточних витрат та визначення основних центрів їх виникнення; виявлення проблемних зон і резервів для зниження витрат; розробка стратегії оптимізації; впровадження конкретних заходів; контроль та оцінювання отриманих результатів.

Серед методів оптимізації витрат, які найчастіше застосовуються на практиці можна виділити скорочення непотрібних витрат, автоматизацію бізнес-процесів, аутсорсинг непрофільних функцій (наприклад, бухгалтерського обліку чи охорони), використання принципів ощадливого виробництва, економію на масштабах виробництва, підвищення енергоефективності та перегляд умов співпраці з постачальниками [1]. Кожен із цих напрямів дає змогу знизити собівартість продукції або послуг без істотної втрати їхньої якості.

Найпомітніше оптимізація витрат впливає на конкурентоспроможність саме через ціну: якщо підприємству вдається скоротити витрати, зберігаючи попередні обсяги виробництва, це майже одразу відображається на рентабельності та ринкових позиціях [6]. Подібний висновок узгоджується і з відомою класифікацією конкурентних стратегій, де лідерство за витратами виступає однією з базових стратегій поряд із диференціацією продукції та фокусуванням на окремому сегменті ринку [2].

На конкурентоспроможність підприємства впливає ціла низка внутрішніх і зовнішніх чинників, і рівень витрат та собівартості продукції серед них займає

одне з чільних місць. При цьому управління конкурентоспроможністю навряд чи буде ефективним без системності, адаптивності та безперервності, а це неможливо забезпечити, якщо не тримати під контролем витрати підприємства і не коригувати їх відповідно до змін на ринку [3].

Отримується свого роду подвійна вигода: підприємство з нижчими витратами може запропонувати конкурентнішу ціну і водночас має додаткові фінансові ресурси, які може вкласти в інновації, маркетинг чи підвищення якості. Обидва напрями зрештою зміцнюють позиції підприємства серед конкурентів. Важливо лише, щоб оптимізація витрат не перетворювалася на разову акцію, а стала постійною практикою – з регулярним аналізом структури витрат, спостереженням за ринком і своєчасним коригуванням стратегії [1].

Для українського бізнесу оптимізація витрат набуває додаткової специфіки, зумовленої умовами воєнного стану. За результатами оцінки впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства України, серед головних факторів, що підвищують витрати бізнесу, підприємці називають перебої в електропостачанні та зростання вартості енергоносіїв, ускладнену логістику, нестачу кваліфікованих кадрів через мобілізацію та вимушену міграцію працівників, а також необхідність релокації виробництва у безпечніші регіони [4]. Відповідно, для українських підприємств пріоритетними напрямами оптимізації витрат стають перегляд логістичних маршрутів і пошук альтернативних постачальників, інвестиції в автономні джерела енергопостачання та енергоефективне обладнання, а також автоматизація процесів, яка частково компенсує дефіцит робочої сили [4; 5].

Окремим напрямом оптимізації витрат для вітчизняного бізнесу є використання державних інструментів підтримки, які частково перекладають частину фінансового навантаження з підприємства на державу або міжнародних партнерів: пільгове кредитування за програмою «Доступні кредити 5–7–9 %», податкові пільги для резидентів індустріальних парків, грантові програми для відкриття чи відновлення бізнесу. За даними Програми розвитку ООН в Україні, близько чверті українських підприємств скористалися державною чи міжнародною допомогою для стимулювання власної діяльності, і майже половина з них оцінили таку підтримку як корисну або дуже корисну [4]. Використання подібних інструментів можна розглядати як специфічний, притаманний саме воєнному періоду, напрям оптимізації витрат, що доповнює традиційні управлінські заходи.

Отже, оптимізація витрат справді є вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Продумане управління витратами дає змогу знижувати собівартість без шкоди для якості, підвищувати рентабельність та зміцнювати фінансову стійкість бізнесу. Найпоширенішими напрямами оптимізації витрат залишаються автоматизація процесів, аутсорсинг непрофільних функцій, ощадливе виробництво та підвищення енергоефективності.

Зв'язок між оптимізацією витрат і конкурентоспроможністю проявляється як через цінову конкуренцію, так і через вивільнення коштів на розвиток. Для українських підприємств, які працюють в умовах воєнного стану та дефіциту ресурсів, це питання набуває особливого значення: від того, наскільки вдало підприємство оптимізує витрати, залежить не лише його прибутковість, а й спроможність утримати та зміцнити позиції на ринку в довгостроковій перспективі.

Література

1. Декалюк О., Федоришина Л. Оптимізація витрат підприємства: сутність, складові та методи. *Академічні візії.* 2025. Вип. 40. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14987274.

2. Загальні конкурентні стратегії (за М. Портером). URL: https://buklib.net/books/26095/ (дата звернення: 07.09.2026).

3. Назаренко С., Тертишна А. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та принципи управління. *Економіка та суспільство.* 2026. Випуск № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-152.

4. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Київ : Програма розвитку ООН в Україні, 2024. 86 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf (дата звернення: 07.09.2026).

5. Шергіна Л. А., Канівець Т. О. Перспективи розвитку українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та підприємництво :* зб. наук. пр. Київ : КНЕУ, 2024. Вип. 52. С. 57–70. DOI: 10.33111/EE.2024.52.SherginaL_KanivetsT.

6. Яновський Д. Л. Оптимізація витрат як елемент механізму забезпечення фінансової стійкості підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university.* 2021. № 3(17). С. 87–95. DOI: 10.5281/zenodo.5751083.

ДІАГНОСТИКА КРИЗОВИХ ЯВИЩ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЇХ РАННЬОГО ВИЯВЛЕННЯ

Любарська А.Ю., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

У сучасних умовах господарювання з частою мінливістю, невизначеністю та зростаючою турбулентністю зовнішнього середовища забезпечення стійкості підприємств набуває вагомого значення. Вітчизняні суб'єкти господарювання протягом останніх п'яти років мають справу з невідомими раніше викликами, спровокованими війною, руйнуванням логістичних ланцюгів, міграцією капіталу та людських ресурсів. В таких умовах звичні підходи до управління виявились неефективними, що створило гостру потребу впровадження дієвої системи антикризового менеджменту, здатної оперативно реагувати на постійні загрози.

Центральне місце в системі антикризового управління посідає попередня діагностика, яка орієнтована на виявлення «слабких сигналів» дестабілізації фінансово-економічного стану ще до появи явних ознак кризи [4]. Ефективність раннього виявлення кризових явищ залежить від науково обґрунтованого вибору методів та інструментів діагностики, що здатні оцінити як поточні фінансові показники, так і стратегічні перспективи розвитку підприємства. Несвоєчасне оцінювання внутрішніх та зовнішніх ризиків призводить до втрати платоспроможності, накопичення дебіторської заборгованості та, у найгіршому випадку, до банкрутства підприємства [3].

Ефективна діагностика діяльності підприємства для раннього виявлення кризових явищ має будуватися як багаторівнева система, що інтегрує експрес-діагностику, глибоку (детальну) діагностику та стратегічний аналіз [5]. Експрес-діагностика базується на безперервному моніторингу ключових індикаторів ліквідності та платоспроможності, що дозволяє фіксувати поточні відхилення. Глибока діагностика орієнтована на багатофакторний аналіз фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності, тоді як стратегічний аналіз оцінює довгострокову конкурентоспроможність та ризики зовнішнього середовища [6; 1].

Методи ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві доцільно розглядати за трьома групами експрес-діагностику, багатофакторний аналіз і стратегічну діагностику, кожна з яких має власний інструментарій, переваги та обмеження застосування.

Групу експрес-діагностики представляють такі інструменти як коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та аналіз грошових потоків. Перевагами цієї групи методів є висока швидкість розрахунку, простота отримання інформації та оперативність реагування. Водночас має обмеження які полягають у тому, що вона враховує лише минулі та поточні дані і не пояснює глибоких причин відхилень.

Групу багатофакторного аналізу репрезентують моделі Альтмана, Таффлера, Бівера, а також інтегральні показники. Перевагами цієї групи є

комплексне кількісне оцінювання фінансового стану та наявність чітких критеріїв оцінювання, тоді як обмеженням є складність адаптації класичних моделей до сучасних умов воєнного стану та інфляції.

Групу стратегічної діагностики формують такі інструменти, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, аналіз «слабких сигналів», бенчмаркінг і сценарне планування. Її перевагами є орієнтація на довгострокову перспективу та врахування ризиків зовнішнього середовища, а обмеженнями суб'єктивність оцінок, складна формалізація результатів і потреба у високій кваліфікації експертів.

Звичайно, жоден окремий метод не є універсальним, тому найкращі результати забезпечує їх збалансоване поєднання в межах єдиної системи управління.

Ефективність результатів діагностики залежить від алгоритму її проведення, який визначає логічну послідовність дій від збору первинних даних до прийняття антикризових управлінських рішень. Схематично етапи ранньої діагностики кризових явищ на підприємстві зображено на рис. 1. Особливе місце в цьому алгоритмі посідає етап інформаційного моніторингу, який останніми роками зазнає суттєвої цифрової трансформації. Використання сучасних ERP-систем та хмарних аналітичних платформ дозволяє автоматизувати розрахунок фінансових індикаторів та здійснювати безперервне стрес-тестування бізнес-моделі підприємства [3].

Рання діагностика кризових явищ на підприємстві реалізується через послідовність із чотирьох етапів: інформаційний моніторинг, який передбачає систематичний збір та накопичення фінансової, виробничої та ринкової інформації про діяльність підприємства; експрес-діагностика, що забезпечує швидку первинну оцінку фінансового стану на основі коефіцієнтів ліквідності, платоспроможності та аналізу грошових потоків для оперативного виявлення перших тривожних сигналів; глибокий багатофакторний аналіз, який застосовується у разі виявлення негативних тенденцій на попередньому етапі та передбачає використання комплексних моделей (Альтмана, Таффлера, Бівера) й інтегральних показників для детальнішого оцінювання фінансового стану; та антикризові рішення, що полягають у розробці й упровадженні конкретних управлінських заходів, спрямованих на подолання виявлених негативних тенденцій і запобігання неплатоспроможності. Така послідовність демонструє логіку переходу від загального спостереження до точкового втручання: чим раніше на перших етапах виявлено проблему, тим менш витратними й радикальними будуть антикризові рішення на завершальному етапі.

І експрес-діагностика, і багатофакторний аналіз діяльності підприємств проводиться на основі розрахунку низки показників, фінансової звітності та управлінського обліку. У сучасній економічній науці та практиці досі існує дискусія щодо придатності традиційних зарубіжних дискримінантних моделей (зокрема двофакторної та п'ятифакторної моделей Е. Альтмана) для оцінювання ймовірності банкрутства українських підприємств у період тривалої макроекономічної нестабільності [2]. Деякі дослідники вважають, що

застосування класичних моделей є недоцільним через суттєві відмінності у структурі капіталу вітчизняних підприємств та умов їхнього функціонування порівняно із західними ринками [4]. Інша група науковців пропонує коригувати вагові коефіцієнти класичних моделей, адаптуючи їх до галузевих особливостей національної економіки [6].

На нашу думку, кількісні моделі не можна повністю ігнорувати, оскільки вони базуються на фундаментальних засадах фінансового аналізу, але їх використання має бути інтегроване в гібридну динамічну систему діагностики. Вона повинна поєднувати експрес-оцінку ліквідності з якісним стратегічним моніторингом «слабких сигналів» та сценарним стрес-тестуванням. Особливо важливою є переорієнтація діагностики з реактивного аналізу історичних даних на проактивний моніторинг операційної гнучкості та цифрової зрілості бізнес-процесів, що забезпечує життєздатність підприємств у критичних умовах.

Підсумовуючи, вважаємо, що ефективне виявлення кризових явищ на ранніх стадіях є головним для виживання підприємств у сучасному ризиковому середовищі. Рання діагностика це система заходів, спрямованих на своєчасне виявлення негативних тенденцій у діяльності підприємства до того, як вони спричинять його неплатоспроможність, а не констатація вже наявного факту банкрутства. Оптимальним при цьому є гібридний підхід, який поєднує оперативні цифрові інструменти експрес-аналізу з методами стратегічного прогнозування та сценарного стрес-тестування. Інтеграція цих інструментів у повсякденну управлінську діяльність дозволяє своєчасно розробити заходи з реструктуризації та зберегти стабільність підприємства в довгостроковій перспективі.

Література

1. Антикризове управління підприємствами: стратегічний вимір в умовах воєнного стану / Скопенко Н. С., Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Голобородько В. П., Зоренко І. А. *Агросвіт.* 2025. № 11. С. 115–123.

2. Григорян Р. Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та управління АПК.* 2024. № 2. С. 45–52.

3. Коненко В. В. Цифровий інструментарій антикризового управління бізнесом в період воєнного стану. *Ефективна економіка.* 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_18 (дата звернення: 06.09.2026).

4. Король В. С., Стефанишин Л. С. Антикризове управління в умовах війни: цілі і завдання, стратегічні альтернативи та вектори. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна.* 2025. Вип. 44. С. 338–346.

5. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика підприємства: теорія, методологія та практика застосування : монографія. Луцьк : Надстир’я, 2024. 260 с.

6. Найчук-Хрущ М. Б., Щур Т. І. Систематизація інструментів антикризового управління підприємством. *Бізнес Інформ.* 2025. № 6. С. 392–400.

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ МІКРО- ТА ВЕЛИКИМ БІЗНЕСОМ: УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

Мамонтов Є.О., Пігуль Н.Г.
Сумський державний університет, м. Суми

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, зокрема генеративного ШІ та методів машинного навчання, зумовлює зростання їх ролі у цифровій трансформації бізнесу. ШІ-рішення застосовуються для автоматизації операційних процесів, створення контенту, аналізу даних, прогнозування попиту, підтримки клієнтів та інформаційного забезпечення управлінських рішень. Водночас масштаби, напрями та способи використання ШІ можуть відрізнятися залежно від розміру підприємства, його ресурсного забезпечення, доступу до даних, цифрових компетентностей та рівня розвитку інформаційної інфраструктури.

Відповідно до чинного законодавства України до суб'єктів мікропідприємництва належать фізичні особи-підприємці та юридичні особи, у яких середня кількість працівників за звітний період не перевищує 10 осіб, а річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 млн євро. До суб'єктів великого підприємництва належать юридичні особи, у яких середня кількість працівників перевищує 250 осіб, а річний дохід перевищує суму, еквівалентну 50 млн євро [1].

Формальне розмежування мікро- та великого бізнесу здійснюється за кількістю працівників і обсягом річного доходу. Водночас для порівняння можливостей використання ШІ доцільно враховувати ресурсну та цифрову спроможність підприємств, зокрема доступ до фінансування, даних та обчислювальних ресурсів, цифрової інфраструктури і відповідних компетентностей. Вибір цих параметрів ґрунтується на підходах OECD, відповідно до яких вони належать до ключових передумов упровадження ШІ малими та середніми підприємствами [2].

За результатами опрацьованих джерел, для мікробізнесу більш характерним є використання ШІ для автоматизації окремих операційних і управлінських завдань, зокрема створення маркетингового контенту, комунікації з клієнтами, підготовки текстових матеріалів, аналізу продажів, формування базової звітності та інформаційної підтримки управлінських рішень. Обмежені фінансові, кадрові й технологічні ресурси можуть ускладнювати розроблення та підтримку власних моделей, що підвищує привабливість готових хмарних і програмних рішень.

Цю тенденцію підтверджують результати OECD D4SME Survey 2026, згідно з якими більшість опитаних малих і середніх підприємств використовують готові ШІ-рішення, тоді як рівень їх системної інтеграції у бізнес-процеси та зрілість підходів до безпечного використання залишаються неоднорідними [3]. Водночас результати дослідження характеризують тенденції використання ШІ

серед опитаних малих і середніх підприємств і, з огляду на особливості вибірки, не можуть бути безпосередньо екстрапольовані на український мікробізнес.

Великі підприємства, як правило, мають ширші організаційні, кадрові та технологічні можливості для інтеграції ШІ у корпоративні ERP- та CRM-системи, використання значних масивів власних даних, застосування складніших аналітичних моделей та автоматизації взаємопов'язаних процесів. Дані OECD засвідчують вищий рівень використання ШІ великими підприємствами порівняно з малими [2]. Результати дослідження OECD/BCG/INSEAD також свідчать, що у вибірці великих підприємств, особливо у секторі ІКТ, частіше застосовувалися навчання працівників і залучення нових фахівців для розвитку ШІ, хоча дефіцит відповідних компетентностей залишався актуальним для підприємств різного розміру [4].

Порівняльну характеристику особливостей використання ШІ мікро- та великим бізнесом наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика використання ШІ мікро- та великим бізнесом*

Критерій порівняння	Мікробізнес	Великий бізнес
Тип ШІ-рішень	Переважно готові SaaS- та хмарні сервіси	Готові рішення у поєднанні з корпоративною інтеграцією та спеціалізованими моделями
Основні напрями	Контент, маркетинг, клієнтська підтримка, базова аналітика	Прогнозування, аналітика значних масивів даних, автоматизація взаємопов'язаних процесів
Ресурсне забезпечення	Обмежені фінансові та кадрові ресурси	Ширші фінансові, кадрові й технологічні можливості
Дані та IT-інфраструктура	Більш обмежені можливості накопичення, оброблення та використання власних даних; вища залежність від зовнішніх сервісів	Ширші можливості накопичення та інтеграції власних даних; корпоративні ERP/CRM-системи та складніша IT-архітектура

**Джерело: складено авторами на основі [2–4]*

Особливості використання ШІ українськими підприємствами необхідно розглядати з урахуванням умов, у яких функціонує вітчизняний бізнес. За оцінками ЄБРР, у 2025 р. економічну активність в Україні стримували, зокрема, дефіцит трудових ресурсів, перебої з електропостачанням і порушення логістичних процесів, пов'язані з воєнними атаками на інфраструктуру [5]. Водночас актуальними залишаються кібербезпекові ризики. За даними Держспецзв'язку, протягом 2025 р. Оперативним центром реагування на кіберінциденти було зафіксовано 730 кіберінцидентів різного рівня складності [6]. Це підвищує значення безперервності цифрових процесів, резервування критично важливих систем, забезпечення інформаційної безпеки та належного контролю за роботою автоматизованих рішень під час упровадження ШІ.

Дані українських опитувань свідчать про поширення використання ШІ у бізнесі. За результатами AI Focus, 93 % опитаних представників українських компаній повідомили про використання ШІ, тоді як у Mastercard SME Index цей

показник серед власників і керівників мікро-, малого та середнього бізнесу становив 42 % [7, 8]. Водночас через відмінності у вибірках, цільових групах і методології ці показники не є безпосередньо зіставними та не забезпечують належної емпіричної основи для порівняння рівня впровадження ШІ у мікро- та великих підприємствах.

Отже, проведений аналіз свідчить, що особливості використання ШІ підприємствами різного розміру проявляються передусім у складності застосовуваних рішень, способах доступу до технологій та глибині їх інтеграції у бізнес-процеси. Мікропідприємства переважно орієнтуються на готові цифрові сервіси для автоматизації окремих функцій, тоді як великі підприємства мають ширші передумови для комплексної інтеграції ШІ у корпоративні інформаційні системи [2, 3]. Водночас наявні дані щодо українського бізнесу не забезпечують прямого зіставлення підприємств різного розміру, що зумовлює необхідність подальших досліджень на основі єдиної методики та зіставної вибірки.

Література

1. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об’єднань юридичних осіб : Закон України від 09.01.2025 № 4196-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20.

2. OECD. AI adoption by small and medium-sized enterprises: OECD discussion paper for the G7. OECD Publishing, Paris, 2025. 62 p. DOI: https://doi.org/10.1787/426399c1-en.

3. OECD. Empowering SMEs in the age of AI: The 2026 OECD D4SME Survey. OECD SME and Entrepreneurship Papers. 2026. No. 78. 36 p. DOI: https://doi.org/10.1787/bf5a9816-en.

4. OECD/BCG/INSEAD. The Adoption of Artificial Intelligence in Firms: New Evidence for Policymaking. OECD Publishing, Paris, 2025. DOI: https://doi.org/10.1787/f9ef33c3-en.

5. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine faces slower growth as war drags on, but stability holds. 2026. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ukraine-faces-slower-growth-as-war-drags-on.html.

6. Державна служба спеціального зв’язку та захисту інформації України. Стан кіберзахисту в Україні у 2025 році: кількісні показники опрацьованих кіберінцидентів. 2026. URL: https://cip.gov.ua/services/cm/api/attachment/download?id=73033.

7. ШІ – новий мінімум для бізнесу. Результати опитування про використання ШІ в українських компаніях // Top Lead. 2026. URL: https://toplead.com.ua/ua/blog/id/shi-novij-minimum-dlja-biznesu-312/.

8. 72% українських МСБ отримують більшу частину доходу через безготівкові платежі – дослідження Mastercard // Mastercard Newsroom. 30.10.2025. URL: https://www.mastercard.com/news/eemea/uk-ua/розділ-новин/novini/uk-ua/2025/72-українських-мсб-отримують-більшу-частину-доходу-через-безготівкові-платежі-дослідження-mastercard/.

ФІНАНСОВА ЗІТНІСТЬ БАНКІВ: СКЛАД ТА СТРУКТУРА ФОРМИ

Бакалінська О.Г., здоб. СВО „Бакалавр”
Маркова Т.Д., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах ринкової економіки банківська система відіграє ключову роль у забезпечені стабільності та ефективного перерозподілу капіталу в країні. Банківська система функціонує відповідно до визначених принципів, одним з яких є прозорість. У забезпеченні прозорості діяльності комерційних банків провідну роль відіграє фінансова звітність. Як зазначається в Інструкції про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України, головною її метою є надання користувачам для прийняття рішень повної, зрозумілої, достовірної та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів банку, материнського банку та учасників консолідованої групи як єдиної економічної одиниці [1].

Водночас, специфіка банківської діяльності визначає особливий характер фінансової звітності, яка відображає рух грошових потоків і високий ступінь фінансових ризиків. Склад та структура звітних форм регулюються міжнародними стандартами та вимогами Національного банку України. Саме тому аналіз структури та змісту основних форм банківської звітності є актуальним завданням. Щоб зрозуміти, яким саме чином забезпечується ця прозорість та як банківські установи звітують про свою діяльність, варто детально розглянути будову та зміст їхньої звітності.

Фінансова звітність банків складається з п’яти документів. Серед них: Звіт про фінансовий стан (Баланс), Звіт про прибутки і збитки та інший сукупний дохід (Звіт про фінансові результати), Звіт про зміни у власному капіталі, Звіт про рух грошових коштів та Примітки до фінансової звітності.

Банк у звіті про фінансовий стан відображає активи, зобов’язання та власний капітал банку станом на кінець звітного періоду. У структурі балансу статті розміщуються в порядку зменшення ліквідності. В активі відображають грошові кошти, кошти обов’язкових резервів банку в НБУ, кредити та заборгованість банків та клієнтів банку, інвестиції в цінні папери, в асоційовані та дочірні компанії, похідні фінансові активи та інвестиційну нерухомість, дебіторську заборгованість поточного податку на прибуток та відстрочений податковий актив, гудвіл, а також Основні засоби та нематеріальні активи, інші активи та необоротні активи, утримувані для продажу, та активи групи вибуття. Пасив балансу банку також розділяють на дві групи: зобов’язання та власний капітал. Зобов’язанням банку вважаються кошти банків та клієнтів, похідні фінансові зобов’язання, боргові цінні папери, емітовані банком, інші залучені кошти, зобов’язання щодо поточного податку на прибуток та відстрочені податкові зобов’язання, резерви за зобов’язаннями та інші зобов’язання, зокрема субординований борг та зобов’язання групи вибуття. Склад власного капіталу

банку подібні до складу власного капіталу підприємств, проте включають емісійні різниці та неконтрольовану частку.

Усі статті доходів і витрат банки можуть подавати у звіті про прибутки і збитки та інший сукупний дохід або у двох окремих звітах: Звіті про прибутки і збитки та Звіті про сукупний дохід. При цьому, подаючи два окремих звіти, Звіт про прибутки і збитки подається першим.

У Звіті про прибутки і збитки описуються основні види доходів і витрат: процентні, комісійні, торговельні, інші операційні та неопераційні доходи, а також процентні та комісійні витрати, витрати на формування резервів, загальні адміністративні та операційні витрати, податок на прибуток.

До складу іншого сукупного доходу входять статті доходів і витрат, що не визнаються у складі прибутку або збитку, а саме: результати переоцінки основних засобів та нематеріальних активів, накопичені курсові різниці від перерахунку фінансової звітності господарської одиниці за межами України, результати переоцінки фінансових активів у портфелі банку на продаж, результати переоцінки хеджування грошових потоків, частка іншого сукупного доходу асоційованої компанії, актуарні прибутки (збитки) за пенсійними планами з визначеними виплатами. [1]

У Звіті про зміни у власному капіталі банк окремо відображає:

– Сукупний дохід за період (із розподілом між власниками та неконтрольованою часткою).

– Наслідки виправлення помилок або зміни облікової політики, які вплинули на компоненти капіталу.

– Рух капіталу за період (зміни від прибутків/збитків, операцій з акціонерами та дочірніми компаніями).

До основних компонентів капіталу належать внесений капітал, накопичений сукупний дохід та нерозподілений прибуток.

Основним призначенням Звіту про рух грошових коштів є надання інформації про фактичне надходження та використання коштів у звітному періоді, на базі якої оцінюється спроможність банку генерувати та ефективно використовувати грошові кошти та їх еквіваленти. Рух грошових коштів класифікують за трьома видами діяльності - операційна, інвестиційна та фінансова, для забезпечення оцінки впливу кожної на фінансовий стан банку.

Існує два способи визначення обсягу руху грошових коштів: прямий і непрямий. Прямий метод передбачає послідовне зазначення всіх основних надходжень і витрат, чиста різниця яких показує зміну коштів. Він дає кращу інформацію для оцінки майбутніх грошових потоків і тому має перевагу над непрямим методом. Непрямий метод базується на трансформації фінансового результату (прибутку або збитку). Чистий прибуток коригується шляхом виключення впливу негрошових операцій, відстрочень або нарахувань минулих і майбутніх звітних періодів, а також статей доходів і витрат, які генеруються інвестиційною чи фінансовою діяльністю банку. Прямий метод застосовують для кожного виду діяльності, проте непрямий – лише для операційної діяльності.

Склад та структуру приміток до фінансової звітності кожен банк визначає самостійно, спираючись на вимоги МСФЗ та описуючи кожну суттєву статтю фінансової звітності на основі даних синтетичного та аналітичного бухгалтерського обліку. При цьому, у документі обов'язково зазначаються загальна інформація про банк, принципи облікової політики банку та її зміни, а також стисло викладає інформацію про методи оцінки, припущення та судження провідного управлінського персоналу, які були використані в процесі застосування облікової політики банку і мали суттєвий вплив на суми, що відображені у фінансовій звітності. [1]

Для повного розуміння системи банківського звітування важливо також зважати на те, що фінансова звітність підрозділяється на кілька видів залежно від термінів її подання та структури самої банківської установи.

За періодичністю складання звітність буває річна та проміжна. Річна фінансова звітність складається за підсумками повного календарного року – з 1 січня до 31 грудня. Така звітність підлягає щорічному аудиту незалежними аудиторськими фірмами. В свою чергу проміжна звітність складається щоквартально або за півріччя. Вона зазвичай є скороченою та не підлягає обов'язковому аудиту.

За ступенем охоплення виділяємо консолідовану та неконсолідовану звітність. Неконсолідована відображає результати діяльності та фінансовий стан лише однієї юридичної особи, тоді як консолідована – призначена для банківських груп.

Банки також подають інші види звітів. Серед них – статистична звітність та звіт про управління. Статистична звітність містить детальну інформацію про дотримання економічних нормативів, розрахунок резервів під кредити, відкриті валютні позиції тощо. Подається така звітність щоденно, щодекадно, щомісячно, щоквартально, що півроку та щорічно, в залежності від виду звіту та вимог НБУ. Звіт про управління містить аналітичний опис ризиків, стратегію розвитку банку, прогнози на майбутнє та оцінку ринкової ситуації.

Література

1. Про порядок складання та оприлюднення фінансової звітності банків України: Інструкція від 24.10.2011 № 373. URL: https://share.google/qMsC2xKu9ijojPOky

2. Загальний перелік файлів статистичної звітності відповідно до додатка 5 до Правил № 12: Офіційний сайт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/nbureport/regindicator-statreport/files-report

АНАЛІЗ ЗАПАСІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Панасюк О.В., к.е.н., доцент
Шуляченко Ю.С., СВО «Бакалавр»
Державний податковий університет, м. Ірпінь

Запаси є однією з найбільш важливих складових оборотних активів підприємства, оскільки забезпечують безперервність виробничого процесу, реалізації продукції та виконання зобов'язань перед покупцями. Водночас надмірне накопичення запасів призводить до відволікання оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та ризику морального або фізичного старіння матеріальних цінностей. Тому для підприємства важливим є не максимальне збільшення запасів, а формування такого їх рівня, який забезпечує необхідну стабільність діяльності за прийнятного обсягу витрат.

Нестабільність ланцюгів постачання змінює традиційний підхід до формування запасів. За стабільних умов підприємство може орієнтуватися на відносно передбачуваний графік поставок і попиту. Натомість за високої невизначеності збільшення строків доставки або раптове припинення поставок може призвести до дефіциту критично важливих ресурсів. У відповідь підприємство може збільшувати страховий запас, однак таке рішення одночасно підвищує потребу в оборотному капіталі та витрати на зберігання.

Тому аналіз запасів у нестабільному середовищі має враховувати не лише їх фактичний обсяг, а й ризик порушення постачання. Для кожної значущої групи ресурсів доцільно оцінювати тривалість поставки, стабільність виконання замовлень постачальником, можливість оперативної заміни ресурсу та залежність підприємства від одного джерела постачання. Чим складніше замінити певний ресурс і чим довший строк його доставки, тим більш обґрунтованим може бути формування додаткового страхового запасу [1; 3].

Важливим показником є коефіцієнт оборотності запасів, який характеризує швидкість їх перетворення у реалізовану продукцію. Його можна визначити як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів [2]:

$$\text{Коб} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня вартість запасів}} \quad (1)$$

Зростання оборотності за інших незмінних умов свідчить про прискорення руху запасів, тоді як її зниження може вказувати на накопичення ресурсів або уповільнення реалізації. Для більш повної оцінки доцільно визначати також тривалість одного обороту запасів [2]:

$$\text{Тоб} = \frac{365}{\text{Коб.}} \quad (2)$$

Збільшення кількості днів перебування запасів в обороті означає, що кошти довше залишаються вкладеними в матеріальні ресурси та готову продукцію. В умовах обмеженого доступу до фінансування це може негативно впливати на ліквідність підприємства.

Разом із тим низький рівень запасів не завжди означає високу ефективність управління. Якщо скорочення залишків супроводжується перебоями у виробництві або невиконанням замовлень через відсутність необхідних ресурсів, підприємство стикається з ризиком дефіциту запасів. Отже, основним завданням аналізу є не максимальне скорочення запасів, а визначення такого їх рівня, який забезпечує безперервність діяльності без необґрунтованого заморожування оборотних коштів [3].

Для комплексної оцінки доцільно використовувати систему взаємопов'язаних показників (табл. 1).

Таблиця 1. Основні показники аналізу запасів підприємства та їх економічна інтерпретація*

Показник	Економічне значення	Аналітична інтерпретація
Вартість запасів	Характеризує обсяг ресурсів, вкладених у запаси	Дає змогу оцінити динаміку та масштаби накопичення
Частка запасів в оборотних активах	Визначає роль запасів у структурі оборотного капіталу	Зростання потребує оцінки причин та ефективності використання
Коефіцієнт оборотності	Показує кількість оборотів запасів за період	Вища оборотність за інших рівних умов означає швидше вивільнення коштів
Тривалість обороту	Визначає середній період перебування коштів у запасах	Збільшення строку може свідчити про уповільнення обороту
Частка неліквідних запасів	Характеризує обсяг ресурсів, які важко використати або реалізувати	Високе значення свідчить про ризик втрати вартості активів
Страховий запас	Забезпечує безперервність діяльності при затримках постачання	Має визначатися з урахуванням ризику та строків поставки
Відхилення фактичних залишків від нормативних	Показує відповідність запасів потребам підприємства	Допомагає виявити дефіцит або надлишкове накопичення

**Джерело: сформовано авторами на основі: [1; 3]*

Особливе значення має порівняння фактичних залишків із нормативною або прогнозною потребою. Якщо фактичний запас суттєво перевищує необхідний рівень, необхідно встановити причину такого відхилення: надмірне замовлення, падіння попиту, порушення виробничого плану, затримку реалізації чи інші фактори. Якщо ж фактичний залишок нижчий за мінімально необхідний рівень, виникає ризик зупинки виробничого процесу або несвоєчасного виконання замовлень.

Для поглиблення аналізу доцільно застосовувати ABC- та XYZ-аналіз. ABC-аналіз передбачає групування запасів за їх економічною значущістю, а XYZ-аналіз – за стабільністю та передбачуваністю потреби в них. Поєднання цих методів дозволяє встановити, які ресурси потребують постійного контролю, для яких доцільно підтримувати підвищений страховий запас, а які можна

закуповувати за спрощеною процедурою. Такий підхід дає змогу диференціювати управлінські рішення замість застосування однакових правил до всіх видів запасів [1].

Отже, аналіз запасів в умовах нестабільності ланцюгів постачання повинен виходити за межі традиційного визначення їх обсягу та динаміки. Його завдання полягає у встановленні взаємозв'язку між рівнем запасів, швидкістю їх обороту, безперервністю операційної діяльності, потребою в оборотному капіталі та ризиками постачання. Особливої уваги потребують ресурси, дефіцит яких може призвести до зупинки виробництва або невиконання договірних зобов'язань.

Ефективне управління запасами передбачає одночасне вирішення двох взаємопов'язаних завдань: недопущення дефіциту критично важливих ресурсів та запобігання необґрунтованому накопиченню матеріальних цінностей. Досягнення такого балансу можливе за умови регулярного аналізу оборотності, структури та достатності запасів, застосування ABC- і XYZ-аналізу, диференціації страхових резервів, диверсифікації постачальників та використання цифрових аналітичних інструментів.

Література:

1. Балабан, М. П., Місюкевич, В. І., Михайленко, О. М. Стратегічний потенціал логістичних запасів в умовах ринкової турбулентності: інноваційні підходи до управління та зниження втрат. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 15. https://www.a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/835 (дата звернення: 28.09.2026).

2. Квасниця О., Корчагін А. Шляхи підвищення ефективності управління запасами торговельного підприємства в період воєнного стану. *Науковий журнал «Світ фінансів»*. 2025. № 4(81). С. 135-43. URL: https://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1752 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Скаско О. І., Кут Д. М. Застосування нових систем управління запасами на підприємствах в умовах ринкової нестабільності та військового конфлікту. *Herald of Lviv University of Trade and Economics Economic sciences.* 2024. № 76. С. 119-124. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-14 (дата звернення: 28.09.2026).

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ[1]

Старченко Л.В., к.е.н., доцент
Олексіч Ж.А., к.е.н., доцент
Малишев А.С.
Сумський державний університет, м. Суми

Вступ. Цифровізація економічних процесів змінює підходи до формування інформаційного забезпечення управління підприємством. Ці зміни стосуються не лише технічних засобів ведення бухгалтерського обліку, а й способів документування господарських операцій, накопичення та опрацювання даних, формування звітності й використання інформації під час прийняття управлінських рішень. За таких умов облікова інформація набуває значення не тільки як основа фінансової звітності, а й як інформаційний ресурс поточного управління діяльністю підприємства.

Матеріали і методи. Теоретичною та нормативною основою дослідження є законодавство України у сфері бухгалтерського обліку, фінансової звітності та електронного документообігу, а також наукові праці з питань цифровізації облікових процесів. Для опрацювання матеріалу використано системний підхід, аналіз, синтез, порівняння та узагальнення. Застосування зазначених методів дало змогу розглянути цифровізацію обліку не як окремий технологічний процес, а як складову трансформації інформаційного забезпечення управління підприємством.

Результати. Цифровізація обліково-аналітичного забезпечення передбачає поступовий перехід від автоматизації окремих бухгалтерських операцій до формування взаємопов’язаного інформаційного середовища підприємства. У такому середовищі дані про господарські операції можуть використовуватися не лише для відображення операцій у бухгалтерському обліку та складання фінансової звітності, а й для контролю, аналізу та підготовки управлінських рішень.

Важливою складовою цього процесу є електронний документообіг. Для системи бухгалтерського обліку електронне документування має особливе значення, оскільки первинні документи є основою відображення господарських операцій.

Подальше вдосконалення нормативного регулювання відбулося у 2026 році. Законом України від 24.02.2026 № 4791-IX внесено зміни до статті 9 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» щодо спрощення оформлення первинних документів з надання послуг. Зміни є

[1] ***ФІНАНСУВАННЯ: Це дослідження було підтримано Міністерством освіти і науки України та містить результати проекту № 0126U001521***

прикладом адаптації нормативного регулювання бухгалтерського обліку до особливостей сучасних господарських процесів.

Сучасні наукові дослідження підтверджують, що цифровізація бухгалтерського обліку охоплює широкий спектр технологічних рішень. О. Старенька серед напрямів розвитку цифровізації бухгалтерського обліку в Україні розглядає автоматизацію, хмарні технології, blockchain, штучний інтелект та Big Data [1]. При цьому цифровізація передбачає не механічну заміну паперових документів електронними, а зміну організації роботи з інформацією.

І. Годнюк та В. Забчук досліджують цифровізацію облікових процесів малих підприємств та звертають увагу на використання програмних реєстраторів розрахункових операцій, хмарних сервісів і ERP-систем. Автори зазначають, що цифрові рішення можуть сприяти підвищенню швидкості та точності опрацювання фінансової інформації, водночас їх упровадження супроводжується потребою у фінансових ресурсах, підготовці персоналу та забезпеченні кібербезпеки [2].

З огляду на це, цифрове обліково-аналітичне забезпечення доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних процесів: господарська операція → документування → накопичення даних → оброблення → аналіз → контроль → управлінське рішення.

Зазначена послідовність характеризує зміну ролі бухгалтерської інформації в управлінні. Якщо за традиційної організації обліку значна частина часу витрачалася на ручне введення, перевірку та узагальнення інформації, то цифрові інструменти дають можливість автоматизувати значну кількість повторюваних операцій. Вивільнений інформаційний ресурс може використовуватися для аналітичної роботи та контролю.

Водночас автоматизація не усуває необхідності професійного контролю за якістю даних. Помилка на етапі введення або передачі інформації може поширюватися на пов'язані інформаційні системи та впливати на результати подальшого аналізу. Тому важливою умовою ефективності цифрового обліку є забезпечення достовірності первинної інформації та контролю її оброблення.

Окремого значення набуває інформаційна безпека. О. Шевчук розглядає організацію обліку та кібербезпеки електронних трансакцій як взаємопов'язані процеси та наголошує на необхідності забезпечення конфіденційності, цілісності, доступності та інших характеристик облікової інформації [3]. Отже, цифровізація бухгалтерського обліку повинна супроводжуватися розмежуванням прав доступу, контролем інформаційних потоків, резервним копіюванням і належним захистом даних.

Важливим напрямом трансформації є також цифрова фінансова звітність. Використання структурованих форматів інформації створює можливості для автоматизованого опрацювання, пошуку та порівняння фінансових даних. Розвиток цифрової звітності пов'язаний, зокрема, із застосуванням таксономій фінансової звітності, що забезпечують стандартизоване представлення окремих показників [4].

Таким чином, сучасна система обліково-аналітичного забезпечення має поєднувати фінансовий облік, управлінську інформацію, аналітичні інструменти та внутрішній контроль. Така інтеграція дає можливість скоротити часовий інтервал між виникненням господарської операції та отриманням інформації для управління.

Подальший розвиток обліково-аналітичного забезпечення підприємства доцільно здійснювати за такими взаємопов'язаними напрямами: інтеграція облікових і управлінських інформаційних систем; автоматизація рутинних операцій; розвиток електронного документообігу; удосконалення аналітичних інструментів; посилення внутрішнього контролю; забезпечення кібербезпеки; підвищення цифрової компетентності працівників.

Важливо, щоб цифровізація не обмежувалася придбанням нового програмного забезпечення. Економічний ефект від цифрової трансформації залежить від відповідності інформаційної системи реальним потребам підприємства, якості даних, узгодженості інформаційних потоків та здатності працівників використовувати цифрові інструменти.

Висновки. Цифровізація трансформує обліково-аналітичне забезпечення управління підприємством через зміну способів формування, опрацювання, зберігання та використання інформації. Основними складовими цієї трансформації є електронне документування, автоматизація облікових процедур, інтеграція інформаційних систем, розвиток аналітичних інструментів та цифрової фінансової звітності.

Ефективність цифровізації визначається не кількістю впроваджених технологій, а здатністю підприємства забезпечити достовірність даних, оперативність інформаційних потоків, належний внутрішній контроль і захист інформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання економічного ефекту від інтеграції цифрових облікових систем із системами управлінського аналізу та контролю.

Література

1. Starenka, O. (2024). DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF DIGITALIZATION OF ACCOUNTING IN UKRAINE. Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University, 45–55. https://doi.org/10.32680/2409-9260-2024-10-323-45-55
2. Godniuk, I. & Zabchuk, V. (2024). Digitalization of accounting processes in small enterprises: modern it solutions and their efficiency. *Economic Analysis*, 34(4), 239–249. https://doi.org/10.35774/econa2024.04.239
3. Shevchuk, O. (2024). Organization of accounting and cyber security of electronic transactions of the enterprise. *Economic Analysis* , 34(3), 403–416. https://doi.org/10.35774/econa2024.03.403
4. IFRS Foundation. IFRS Accounting Taxonomy. London : IFRS Foundation, 2025.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Грех М.В., здоб. СВО «Магістр» ПУА
Львівський національний університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені Степана Ґжицького, м. Львів

Вступ. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамікою зовнішнього середовища, зростанням обсягів інформації та потребою в ухваленні управлінських рішень у стислі терміни. Традиційні підходи до ведення бухгалтерського обліку, орієнтовані переважно на ретроспективне відображення господарських операцій, вже не повною мірою задовольняють інформаційні потреби менеджменту. Для вітчизняних підприємств, які працюють в умовах воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів і нестабільності ринків, особливого значення набуває оперативність і достовірність облікової інформації.

Цифрові технології – хмарні облікові системи, роботизація бізнес-процесів, інструменти бізнес-аналітики, штучний інтелект – змінюють не лише техніку ведення обліку, а й саму роль облікової функції, перетворюючи її на джерело аналітичної підтримки управління. Водночас контролінг як система інформаційно-аналітичного забезпечення управління отримує нові можливості для планування, моніторингу та коригування діяльності підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів цифрової трансформації бухгалтерського обліку та контролінгу і визначення їхнього впливу на ефективність системи управління підприємством.

Матеріали і методи. Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань бухгалтерського обліку, контролінгу та цифрової економіки, а також нормативно-правові акти України у сфері бухгалтерського обліку та електронного документообігу. У роботі використано методи аналізу і синтезу, порівняння, узагальнення, системний підхід та метод групування.

Результати. Аналіз наукових джерел і практики функціонування підприємств дозволяє виокремити кілька ключових напрямів цифровізації облікової системи. Перший – перехід до хмарних облікових платформ, що забезпечують безперервний доступ до даних, централізоване зберігання інформації та інтеграцію з банківськими і податковими сервісами. Другий – автоматизація рутинних облікових операцій, завдяки якій фахівці з обліку вивільняють час для аналітичної роботи. Третій – застосування інструментів бізнес-аналітики та штучного інтелекту для виявлення закономірностей, аномалій і прогнозування показників діяльності.

Узагальнення можливостей основних цифрових технологій для облікової та контролінгової функцій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Можливості цифрових технологій для обліку та контролінгу*

Технологія	Можливості для обліку	Можливості для контролінгу
Хмарні облікові системи	Доступ до даних у режимі реального часу, автоматичне оновлення нормативної бази	Оперативне формування управлінської звітності
Роботизація процесів (RPA)	Автоматизація рутинних операцій: обробка первинних документів, звірка розрахунків	Скорочення часу на збирання даних для аналізу
Бізнес-аналітика (BI)	Візуалізація облікових даних, інтерактивні звіти	Моніторинг ключових показників, план-фактний аналіз
Штучний інтелект	Класифікація операцій, виявлення помилок та аномалій	Прогнозування, сценарне моделювання
Електронний документообіг	Юридично значущий обмін документами, зменшення паперових витрат	Прозорість і простежуваність господарських операцій

**Джерело: узагальнено автором на основі [1–6]*

Діджитал-облік створює передумови для переходу від періодичного до безперервного контролінгу. Якщо раніше управлінська звітність формувалася щомісяця або щокварталу, то інтеграція облікових даних з аналітичними платформами дає змогу відстежувати відхилення фактичних показників від планових практично в режимі реального часу. Це підвищує швидкість реагування менеджменту на зміни та знижує ризики ухвалення рішень на основі застарілої інформації.

Разом з тим цифрова трансформація супроводжується низкою проблем: значними початковими витратами на впровадження програмного забезпечення, нестачею кваліфікованих кадрів, що поєднують компетенції в обліку та інформаційних технологіях, загрозами кібербезпеки та ризиками втрати даних. Для їх подолання доцільно здійснювати поетапне впровадження цифрових рішень, інвестувати у підвищення цифрової грамотності персоналу та формувати політику інформаційної безпеки підприємства.

Висновки. Цифрові технології трансформують бухгалтерський облік із системи реєстрації фактів господарського життя на інструмент аналітичної підтримки управлінських рішень. Інтеграція діджитал-обліку з контролінгом забезпечує оперативність, достовірність і прозорість інформації, підвищує якість планування та контролю. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання економічної ефективності впровадження цифрових технологій в облікову систему підприємств різних галузей національного господарства.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

2. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15

3. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.

4. Cong Y., Du H., Vasarhelyi M. A. Technological Disruption in Accounting and Auditing. Journal of Emerging Technologies in Accounting. 2018. Vol. 15, No. 2. P. 1–10.

5. Horváth P., Gleich R., Seiter M. Controlling. 14. Aufl. München : Vahlen, 2019.

6. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЕКОНОМІЧНОМУ АНАЛІЗІ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Панасюк О.В., к.е.н., доцент
Лукіяненко А.В., здоб. СВО «Бакалавр»
Державний податковий університет, м. Ірпінь

Результативність роботи підприємства в сучасному економічному середовищі значною мірою визначається тим, наскільки швидко керівництво може отримати необхідну інформацію та використати її для прийняття рішень. Постійне збільшення кількості інформації, ускладнення внутрішніх господарських процесів і швидка зміна зовнішніх умов вимагають удосконалення традиційних підходів до проведення економічного аналізу. Значний обсяг даних складно оперативно опрацьовувати вручну, тому підприємства все частіше використовують цифрові інструменти, які дають змогу автоматизувати окремі аналітичні операції, прискорити розрахунки та забезпечити своєчасне отримання необхідних показників. У таких умовах цифровізація стає одним із напрямів розвитку економічного аналізу та управління підприємством.

Основним призначенням економічного аналізу господарської діяльності є оцінювання досягнутих результатів, визначення тенденцій їх зміни, встановлення впливу окремих факторів та пошук можливостей для підвищення ефективності роботи підприємства. У межах аналітичної діяльності оцінюються доходи й витрати, прибуток, рівень рентабельності, стан активів і зобов’язань, використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. Результати такого дослідження формують інформаційну основу для управлінських рішень. Проте ручне виконання великої кількості розрахунків потребує часу та може супроводжуватися технічними помилками. Застосування цифрових технологій дозволяє значно спростити цю роботу та зосередити увагу фахівця на оцінюванні отриманих результатів.

Цифровий підхід до економічного аналізу передбачає створення єдиного інформаційного середовища, у якому дані з різних ділянок діяльності підприємства можуть оперативно накопичуватися, оброблятися та використовуватися для аналітичних цілей. Його сутність полягає не просто в електронному зберіганні документів, а в забезпеченні взаємозв’язку між інформацією та аналітичними процедурами. Завдяки цьому скорочується проміжок часу між здійсненням господарської операції та оцінюванням її результатів. Економічний аналіз при цьому набуває більш оперативного характеру та може використовуватися не тільки для підбиття підсумків за минулі періоди, а й для контролю поточних процесів та формування прогнозів.

Важливу роль у цифровізації відіграють ERP-системи, за допомогою яких можна об’єднати інформацію про різні напрями діяльності підприємства. У межах однієї системи можуть взаємодіяти дані бухгалтерського, управлінського, складського, виробничого та кадрового обліку. Це дозволяє проводити

комплексне дослідження господарських процесів. Зокрема, зміни обсягів реалізації можна аналізувати одночасно з показниками собівартості, витрат, залишків ресурсів та фінансового результату. Такий підхід забезпечує більш повне розуміння причин зміни економічних показників та взаємозалежності між ними [1].

Додаткові можливості для проведення аналізу надають технології Business Intelligence. Їх використання дозволяє працювати з інформацією, отриманою з різних джерел, та швидко здійснювати її порівняння й деталізацію. За допомогою цифрових аналітичних інструментів можна досліджувати витрати за окремими видами, періодами чи підрозділами, а доходи – за напрямами діяльності та реалізації. Це дає змогу швидше встановлювати основні тенденції та фактори, які впливають на фінансові результати підприємства.

Використання хмарних технологій також впливає на організацію аналітичної роботи. Вони забезпечують можливість працювати з актуальною інформацією незалежно від конкретного робочого місця та спрощують обмін даними між працівниками й підрозділами. Особливо корисним це є для підприємств, діяльність яких здійснюється у декількох структурних одиницях. Водночас робота з інформацією в цифровому середовищі потребує належного захисту даних, резервного копіювання та чіткого визначення прав доступу.

Перспективним напрямом розвитку економічного аналізу є використання технологій Big Data. Їх застосування дозволяє працювати з великими масивами інформації, які неможливо ефективно опрацювати традиційними методами. До аналізу можуть залучатися не тільки облікові дані, а й відомості про продажі, запаси, поведінку споживачів та зміни ринкового середовища. Комплексне використання такої інформації дає можливість глибше досліджувати причини зміни доходів, витрат та інших показників. Наприклад, аналіз даних про реалізацію може допомогти встановити зміни попиту та визначити напрями діяльності, які найбільше впливають на фінансовий результат.

Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові можливості для аналітичної діяльності. Такі технології можуть використовуватися для пошуку закономірностей у даних, виявлення нетипових показників та прогнозування майбутніх результатів. На основі інформації за попередні періоди можуть формуватися прогнози щодо доходів, витрат, обсягів реалізації та інших економічних показників. Таким чином, цифрові інструменти дозволяють поступово переходити від аналізу вже отриманих результатів до оцінювання можливих майбутніх змін [2].

Разом із тим автоматизація не усуває потреби у фахівці з економічного аналізу. Цифрова система може швидко виявити відхилення або незвичайну зміну певного показника, але встановлення причин такого явища потребує професійного оцінювання. Тому в умовах цифровізації змінюється характер роботи аналітика: менше часу витрачається на технічні розрахунки, а більше – на пояснення отриманих результатів, встановлення взаємозв'язків між показниками, оцінювання ризиків та підготовку управлінських пропозицій.

Практичне значення цифрових технологій особливо помітне під час аналізу основних показників діяльності підприємства. Автоматизоване опрацювання даних може застосовуватися для оцінювання доходів, витрат, прибутку, рентабельності, активів, зобов'язань та фінансового стану. За умови накопичення інформації за декілька періодів стає можливим швидко простежувати динаміку показників, здійснювати їх порівняння та виявляти найбільш значні відхилення від планових або попередніх значень.

Аналіз доходів за допомогою цифрових інструментів може передбачати оцінювання їх загального обсягу, структури та змін у часі. Водночас витрати можна досліджувати за окремими видами та напрямами діяльності, визначаючи їхній вплив на кінцевий фінансовий результат. Зіставлення доходів і витрат дозволяє оцінити процес формування прибутку та рівень рентабельності підприємства. Автоматизація цих процедур скорочує час виконання розрахунків та спрощує повторне проведення аналізу за іншими періодами або параметрами.

Цифрові інструменти також можуть використовуватися під час факторного аналізу. За допомогою автоматизованих розрахунків можна встановити, як зміна окремих факторів вплинула на певний результат. Наприклад, при дослідженні прибутку можна оцінити вплив зміни обсягів реалізації, цін, собівартості та інших складових. Це дозволяє визначити фактори, які мають найбільший вплив на результати діяльності, та зосередити управлінську увагу на відповідних напрямах [3].

Ще однією важливою перевагою цифровізації є можливість швидше отримувати аналітичну інформацію після здійснення господарських операцій. За умови автоматичного оновлення даних підприємство може контролювати зміни витрат, продажів, використання ресурсів та інших показників без тривалого очікування завершення звітного періоду. У результаті економічний аналіз використовується не лише для оцінки минулих результатів, а й для оперативного контролю поточної діяльності.

Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню швидкості проведення аналізу, зменшенню обсягу ручної роботи, скороченню ризику технічних помилок та швидшому формуванню аналітичної інформації. Водночас цифровізація має певні обмеження. Насамперед результативність автоматизованого аналізу залежить від якості вихідних даних. Помилки, неповнота або несвоєчасне оновлення інформації можуть призвести до неправильних результатів незалежно від рівня автоматизації. Тому особливого значення набуває контроль достовірності та повноти даних [4].

Певні труднощі пов'язані також із забезпеченням інформаційної безпеки та фінансовими витратами на впровадження цифрових рішень. Підприємству необхідно враховувати витрати на програмне забезпечення, технічне забезпечення, налаштування та обслуговування інформаційних систем, а також навчання працівників. Тому вибір цифрових інструментів має відповідати масштабам підприємства та його реальним потребам. Важливим залишається і рівень цифрових навичок працівників, оскільки ефективність технологій

залежить від того, наскільки правильно вони використовуються та інтерпретуються.

Подальший розвиток цифрового економічного аналізу доцільно пов'язувати з інтеграцією інформаційних систем, автоматизацією контролю відхилень і розширенням використання прогнозних моделей. Важливо забезпечити узгоджене функціонування інформаційних ресурсів підприємства, своєчасне оновлення даних та можливість їх використання різними підрозділами. Поєднання оперативного аналізу з прогнозуванням дозволить підприємству своєчасніше реагувати на зміни та оцінювати можливі наслідки управлінських рішень.

Отже, цифрові технології суттєво змінюють підходи до проведення економічного аналізу господарської діяльності. Їх використання прискорює опрацювання інформації, розширює можливості дослідження показників та сприяє своєчасному виявленню проблем. Водночас ефективність цифрового аналізу залежить від якості даних, безпеки інформації, відповідності технологій потребам підприємства та підготовки працівників. Комплексне застосування цифрових інструментів створює умови для більш оперативного та обґрунтованого управління діяльністю підприємства.

Література

1. Integration of digital technologies into the organizational and economic management system. *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2026. № *3*(47). С. 37-46. URL: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2026-03-37-46 (дата звернення: 28.09.2026).

2. Проскурович О. Аналіз застосування комп'ютерних технологій в економічному аналізі суб'єкта підприємництва. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № *344*(4). С. 170-176. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-22 (дата звернення: 28.09.2026).

3. Фадєєва І. Г., Остропольська Є. В., Уманська В. Г. Використання сучасних методів фінансово-економічного аналізу для прогнозування прибутковості підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025 №12 . URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15579377 (дата звернення: 28.09.2026).

4. Рябенко Г., Верланов О., Бєлов Г., Кудрич, В. Статистичні методи у теорії економічного аналізу підприємницької діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 18. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18023620 (дата звернення: 28.09.2026).

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Панасюк О.В., к.е.н., доцент
Савченко В.А., здоб. СВО «Бакалавр»
Державний податковий університет, м. Ірпінь

Ефективне використання матеріальних ресурсів є важливою умовою стабільної діяльності підприємства. Зростання вартості сировини, енергоносіїв і логістики, а також ризики перебоїв у постачанні зумовлюють необхідність постійного контролю за формуванням і використанням запасів. Матеріальні ресурси безпосередньо впливають на собівартість продукції, обсяг оборотних коштів, фінансовий результат і конкурентоспроможність підприємства.

Актуальність проблеми посилюється переходом економіки до ресурсоефективної моделі господарювання. Сучасні статистичні підходи оцінюють не лише вартість спожитих ресурсів, а й співвідношення економічного результату та обсягу використаних матеріалів. Eurostat визначає ресурсну продуктивність як співвідношення валового внутрішнього продукту та внутрішнього матеріального споживання. У 2025 р. ресурсна продуктивність економіки ЄС становила 2,32 євро на 1 кг внутрішнього матеріального споживання, що на 50 % більше, ніж у 2000 р. [5].

Інформаційною базою дослідження є законодавство України у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності, нормативні положення з обліку запасів і витрат, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та матеріали Eurostat.

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», бухгалтерський облік забезпечує формування інформації про діяльність підприємства та його фінансовий стан [1]. НП(С)БО 9 «Запаси» регламентує методологічні засади формування інформації про запаси підприємства в бухгалтерському обліку, а НП(С)БО 16 «Витрати» визначає методологічні засади формування інформації про витрати підприємства [2; 3].

Методичну основу оцінювання становлять горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний і факторний аналіз. Фактичні показники доцільно порівнювати з плановими, нормативними та показниками попередніх періодів. Це дає змогу визначити не лише рівень використання ресурсів, а й причини його зміни.

Традиційна оцінка ефективності використання матеріальних ресурсів ґрунтується на показниках матеріаловіддачі та матеріаломісткості.

Матеріаловіддача характеризує обсяг продукції, вироблений на одиницю матеріальних витрат:

$$\text{Матеріаловіддача} = \frac{\text{Обсяг продукції}}{\text{Матеріальні витрати}} \quad (1)$$

Зростання цього показника свідчить про підвищення результативності використання матеріалів.

Матеріаломісткість є оберненим показником:

$$\text{Матеріаломісткість} = \frac{\text{Матеріальні витрати}}{\text{Обсяг продукції}} \quad (2)$$

Її зниження означає скорочення матеріальних витрат на одиницю продукції.

Важливим напрямом аналізу є оцінювання оборотності запасів. Надмірні запаси призводять до відволікання оборотних коштів, а недостатні можуть спричинити перебої у виробництві. Коефіцієнт оборотності визначається так:

$$\text{Коефіцієнт оборотності запасів} = \frac{\text{Собівартість реалізованої продукції}}{\text{Середня величина запасів}} \quad (3)$$

Період обороту запасів розраховується за формулою:

$$\text{Період обороту запасів} = \frac{\text{Середня величина запасів} \times 365}{\text{Собівартість реалізованої продукції}} \quad (4)$$

Комплексна оцінка має враховувати не лише обсяг витрачених матеріалів, а й результат їх використання. Основні показники такої оцінки наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Основні показники оцінки ефективності використання матеріальних ресурсів*

Напрям оцінки	Основний показник	Економічне значення
Результативність використання	Матеріаловіддача	Обсяг продукції на одиницю матеріальних витрат
Ресурсомісткість	Матеріаломісткість	Матеріальні витрати на одиницю продукції
Оборотність запасів	Коефіцієнт оборотності запасів	Швидкість використання та відновлення запасів
Тривалість обороту	Період обороту запасів	Середня тривалість перебування ресурсів у запасах
Матеріальні втрати	Рівень матеріальних втрат	Втрати ресурсів у процесі виробництва
Виробничі відходи	Рівень відходів	Частка матеріалів, не використаних у виробництві
Закупівельна ефективність	Відхилення фактичної ціни від планової	Результативність придбання ресурсів
Повторне використання	Частка повторно використаних матеріалів	Характеризує рівень повторного залучення ресурсів у виробничий процес

**Джерело: складено авторами на основі [4]*

Дані Державної служби статистики України щодо витрат на виробництво, обсягу продукції, зміни запасів, незавершеного виробництва та готової продукції формують інформаційну основу для аналізу матеріальних ресурсів на рівні підприємств і видів економічної діяльності [4].

Сучасна оцінка не обмежується фінансовими показниками. Доцільно аналізувати дотримання норм витрачання, матеріальні втрати, виробничі

відходи, частку вторинної сировини, рівень повторного використання матеріалів і відхилення закупівельних цін. Це дає змогу оцінити не лише величину витрат, а й якість управління матеріальними ресурсами.

Важливим напрямом є цифровізація управління матеріальними ресурсами. ERP-системи, автоматизований складський облік, штрих-кодування та системи планування потреби в матеріалах забезпечують оперативний контроль залишків, руху запасів і відхилень фактичного споживання від нормативного. Завдяки цьому оцінювання переходить від періодичного аналізу до постійного моніторингу використання ресурсів.

Перспективним є включення показників циркулярного використання матеріалів. Eurostat визначає ресурсну продуктивність та матеріальні потоки як важливі показники оцінки взаємозв'язку між економічною діяльністю та використанням природних ресурсів [5]. Цей підхід на рівні підприємства може реалізовуватися через оцінювання частки вторинної сировини, повторно використаних матеріалів і відходів, повернутих у виробничий процес.

Отже, систему оцінювання доцільно формувати за принципом «витрати - використання - результат». Спочатку аналізуються обсяг і структура матеріальних витрат, далі - оборотність запасів, дотримання норм, втрати та відходи, а потім - вплив використання матеріалів на собівартість, прибутковість і оборотність капіталу.

Факторний аналіз дає змогу встановити причини зміни матеріало-місткості. До них належать зміна цін на матеріали, структури продукції, норм витрачання, технології виробництва та рівня виробничих втрат. Виявлення таких причин допомагає визначити напрями оптимізації матеріальних витрат.

Важливим елементом оцінки є аналіз відхилень фактичного використання матеріалів від установлених норм. Для цього доцільно порівнювати фактичні матеріальні витрати з плановими або нормативними значеннями та визначати причини перевитрат. Такими причинами можуть бути зміна якості сировини, недотримання технологічних норм, нераціональне зберігання матеріалів або збільшення виробничих відходів. Інформаційною основою такого аналізу є дані бухгалтерського обліку запасів і витрат підприємства [1; 2; 3].

Важливе значення має також аналіз структури матеріальних витрат. Підприємству доцільно визначати найбільш ресурсомісткі види сировини, матеріалів і комплектуючих та оцінювати їх вплив на загальну матеріаломісткість продукції. Використання статистичних даних про діяльність підприємств дозволяє доповнювати внутрішній аналіз і порівнювати основні показники за відповідними видами економічної діяльності [4].

Окремим напрямом є оптимізація запасів. Надмірне накопичення матеріалів призводить до відволікання оборотних коштів і збільшення витрат на зберігання, тоді як недостатній рівень запасів може спричинити перебої у виробництві. Тому підприємству необхідно підтримувати такий обсяг запасів,

який забезпечує безперервність виробничого процесу та одночасно сприяє раціональному використанню фінансових ресурсів [2].

Підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів також пов'язане зі зменшенням виробничих відходів, повторним використанням матеріалів і впровадженням ресурсозберігаючих технологій. Такий підхід відповідає сучасній концепції ресурсної продуктивності, яка передбачає оцінювання співвідношення економічного результату та використаних матеріальних ресурсів [5].

Отже, ефективність використання матеріальних ресурсів доцільно оцінювати за комплексною системою вартісних, натуральних і ресурсних показників. Базовими є матеріаловіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт оборотності та період обороту запасів.

Сучасний підхід передбачає доповнення традиційного аналізу показниками матеріальних втрат, відходів, повторного використання ресурсів, ресурсної продуктивності та цифрового контролю за рухом запасів. Поєднання даних бухгалтерського обліку, статистики, внутрішніх нормативів і цифрових систем управління дає змогу своєчасно виявляти перевитрати та підвищувати ресурсну продуктивність підприємства.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14 (дата звернення: 26.09.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0751-99 (дата звернення: 26.09.2026).

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати» : наказ Міністерства фінансів України від 31.12.1999 № 318. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0027-00 (дата звернення: 27.09.2026).

4. Показники діяльності підприємств. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/pokaznyky-diyalnosti-pidpryyemstv (дата звернення: 27.09.2026).

5. Material flows and resource productivity. Eurostat. European Commission. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/environment/information-data/material-flows-resource-productivity (дата звернення: 27.09.2026).

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Меркулов М., д.е.н., професор
Правда В., здоб. СВО «Магістр»
Ізмаїльський державний гуманітарний університет, м. Ізмаїл

У сучасних умовах загострення ринкової конкуренції ефективна діяльність підприємства неможлива без своєчасного виявлення, оцінювання та розвитку його конкурентних переваг. Наявність значної кількості методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг, які істотно різняться за ступенем формалізації, інформаційним забезпеченням та можливостями інтерпретації результатів, ускладнює вибір адекватного інструментарію для конкретного підприємства. Водночас саме результати такого оцінювання є основою для обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг. У зв'язку з цим актуальним є систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг та визначення логіки їх використання при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

Порівняльний аналіз концепцій конкурентних переваг здійснено І. М. Пугачовою, яка виокремила компаративний, ресурсний та ціннісно-компетентнісний підходи й визначила основні властивості конкурентних переваг: відносність, динамічність, адаптивність, стійкість та ефективність [1]. С. П. Крамарчук систематизував методи оцінювання конкурентоспроможності на основі бенчмаркінгу, зокрема порівняльні, матричні та інтегральні методи [2]. К. А. Волков та Ю. В. Павлюк класифікували сучасні методи оцінювання конкурентоспроможності, виокремивши, зокрема, графічні методи — профілі та багатокутник конкурентоспроможності [3]. Значний внесок у формування стратегій конкурентних переваг зробив М. Портер, який пов’язав їх із ефективнішим управлінням витратами або диференціацією продукту та запропонував базові конкурентні стратегії [4]. Водночас комплексний підхід, що поєднує оцінювання конкурентних переваг із обґрунтуванням конкурентної стратегії, у науковій літературі системно не сформовано.

Мета статті — систематизація методичних підходів до оцінювання конкурентних переваг підприємства та обґрунтування послідовності їх використання для формування стратегії забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентна перевага є відносною категорією, що проявляється лише в порівнянні з конкурентами, і характеризується динамічністю, адаптивністю, стійкістю та ефективністю [1]. У науковій літературі виокремлюють три основні підходи до трактування конкурентних переваг: компаративний, який визначає перевагу через порівняння окремих характеристик діяльності підприємства з конкурентами; ресурсний, що розкриває зміст переваги через набір унікальних ресурсів і здатностей підприємства; ціннісно-компетентнісний, який пов'язує перевагу з характеристиками товару, що становлять цінність для споживача [1].

Кожен із підходів має обмеження, тому на практиці доцільним є їх комплексне застосування при виборі методичного інструментарію оцінювання.

Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства здійснена за класифікаційними ознаками рівня застосування управлінських рішень та форми представлення результатів [3]. Узагальнену класифікацію методів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. **Класифікація методів оцінювання конкурентних переваг (конкурентоспроможності) підприємства***

Група методів	Приклади методів	Характеристика
Кількісні	Метод балів, диференційований метод, метод різниць, інтегральний метод	Високий ступінь формалізації, потребують числових даних [3]
Якісні	SWOT- і TOWS-аналіз, метод експертних оцінок, евристичні методи	Гнучкі, але суб'єктивні; низький ступінь формалізації [3]
Матричні	Матриці BCG, McKinsey–GE, Ансоффа, Портера	Наочні, проте спрощені та обмежені рамками галузі [3]
Графічні	Метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, радіальна діаграма	Наочна візуалізація конкурентної позиції за кількома критеріями [3]
Бенчмаркінгові	Порівняння з підприємством-еталоном за ключовими показниками	Потребують вибору бази порівняння та доступу до даних конкурентів [2]

**Джерело: систематизовано автором на основі [2; 3]*

Важливим методичним інструментом є бенчмаркінг, який дає змогу порівняти показники конкурентоспроможності підприємства з підприємством-еталоном та адаптувати його найкращі практики. Основними етапами є вибір еталона, визначення показників порівняння, збір і аналіз інформації та адаптація виявлених практик [2]. Водночас його застосування ускладнюється обмеженим доступом до достовірної інформації про конкурентів.

Жоден метод оцінювання не є універсальним: кількісні методи потребують значного обсягу даних, а якісні залежать від експертних оцінок [1; 3]. Тому доцільним є поєднання графічного методу багатокутника конкурентоспроможності зі SWOT-аналізом. Багатокутник дає змогу порівняти підприємство з конкурентами за кількома критеріями, а SWOT-аналіз — оцінити зовнішні фактори, що впливають на стійкість конкурентних переваг. Приклад такого оцінювання для гіпотетичного підприємства та двох конкурентів наведено на рис. 1.



Рис. 1. Багатокутник конкурентоспроможності підприємства та конкурентів (умовний приклад, бальна шкала 0–10)*

**Джерело: побудовано автором за методикою [3]*

Результати оцінювання конкурентних переваг слугують інформаційною основою для обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Відповідно до концепції М. Портера, стійка конкурентна перевага досягається шляхом реалізації однієї з базових стратегій — лідерства за витратами, диференціації або фокусування, вибір якої залежить від співвідношення джерела переваги (нижчі витрати чи унікальність) та широти цільового сегмента ринку [4]. Схему базових конкурентних стратегій наведено на рис. 2.

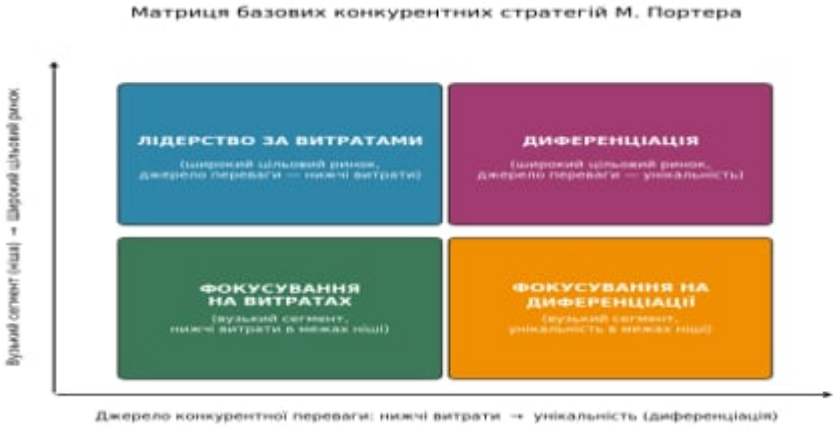

Рис. 2. Матриця базових конкурентних стратегій М. Портера*

**Джерело: побудовано автором на основі [4]*

Водночас, згідно з ресурсною концепцією Дж. Барні, стійкість обраної стратегії визначається наявністю у підприємства ресурсів, що відповідають критеріям цінності, рідкісності, неможливості імітації та відсутності рівноцінних замінників (концепція VRIN) [5]. Поєднання результатів графічного оцінювання конкурентних переваг (рис. 1) з аналізом ресурсного потенціалу підприємства за критеріями VRIN дає змогу обґрунтовано визначити, яка з базових стратегій — лідерство за витратами чи диференціація — є найбільш реалістичною для конкретного підприємства.

На основі проведеного аналізу пропонується така послідовність методичних дій для обґрунтування стратегії забезпечення конкурентних переваг підприємства: 1) визначення кола основних конкурентів та критеріїв порівняння; 2) застосування комплексу методів оцінювання — якісних (SWOT-аналіз), графічних (багатокутник конкурентоспроможності) та порівняльних (бенчмаркінг) [2; 3]; 3) виявлення розривів (gap) між підприємством і конкурентами за окремими критеріями; 4) оцінювання ресурсного потенціалу підприємства за критеріями VRIN [5]; 5) вибір базової конкурентної стратегії відповідно до матриці М. Портера [4]; 6) розроблення заходів з реалізації обраної стратегії та моніторингу її ефективності.

Таким чином, проведене дослідження дало змогу систематизувати методичні підходи до оцінювання конкурентних переваг підприємства — компаративний, ресурсний та ціннісно-компетентнісний — а також класифікувати методи їх оцінювання за кількісними, якісними, матричними, графічними ознаками та методами бенчмаркінгу. Обґрунтовано доцільність комплексного застосування графічного методу (багатокутника конкурентоспроможності) для наочного порівняння підприємства з конкурентами та ресурсного аналізу за критеріями VRIN для оцінювання стійкості потенційної конкурентної переваги. Запропоновано послідовність методичних дій, яка поєднує оцінювання конкурентних переваг з обґрунтуванням базової конкурентної стратегії за матрицею М. Портера. Практичне застосування запропонованого підходу сприятиме підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень підприємства щодо забезпечення та розвитку конкурентних переваг.

Література

1. Пугачова І. М. Порівняльний аналіз теоретичних концепцій конкурентних переваг. Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечникова. 2014. Т. 19, вип. 4. С. 41–47.

2. Крамарчук С. П. Методичні підходи до формування конкурентних переваг підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1, № 1. С. 24–30.

3. Волков К. А., Павлюк Ю. В. Методичні підходи до здійснення оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Journal of management, economics and technology*. 2024. № 3. С. 123–136.

4. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.

5. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive *Advantage. Journal of Management*. 1991. Vol. 17, No. 1. P. 99–120.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ЯК РЕЗУЛЬТАТ ЕФЕКТИВНОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Трибусовська Н.І., здоб. СВО «Бакалавр» спеціальності 073 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

У зв'язку зі зростанням масштабів і складності кризових явищ питання забезпечення здатності підприємств зберігати функціональність та адаптуватися до несприятливих змін стає дуже актуальним. За таких обставин особливого значення набуває ефективне антикризове управління, орієнтоване не лише на подолання наслідків зовнішніх шоків, а й на їх завчасне виявлення, підготовку до них та формування внутрішнього потенціалу стійкості.

Особливого значення дослідження цієї проблематики набуває для України, де воєнні дії, економічна нестабільність, руйнування інфраструктури, логістичні обмеження та дефіцит ресурсів створюють додаткові ризики для безперервності діяльності підприємств. У цьому контексті резильєнтність доцільно розглядати як важливий результат ефективного антикризового управління, що забезпечує здатність підприємства протистояти дестабілізуючим впливам, адаптуватися до змін і забезпечувати можливості для подальшого розвитку.

Насамперед, слід зазначити, що у сучасному менеджменті антикризове управління визначається як комплексна система випереджальних та оперативних рішень, орієнтована на завчасну діагностику загроз, мінімізацію деструктивних наслідків і пристосування бізнес-моделі до умов невизначеності [1; 3].

Головним результатом цієї діяльності є резильєнтність підприємства – його інтегральна динамічна здатність не лише протидіяти зовнішнім впливам і зберігати стабільність, а й адаптуватися до тривалої невизначеності, накопичувати досвід та здійснювати необхідні трансформації [2; 4]. На відміну від класичної стійкості, спрямованої на повернення до початкового стану (статус-кво), резильєнтність передбачає розвиток бізнесу за рахунок синергії трьох компонентів: функціональної надійності, операційної адаптивності та інноваційного оновлення під впливом стрес-факторів [4; 5].

Варто наголосити, що актуальність дослідження резильєнтності критично зросла через воєнні дії в Україні, які докорінно змінили умови функціонування бізнесу. Систематичні руйнування інфраструктури, критичний дефіцит людського капіталу й тривала енергетична нестабільність змусили вітчизняні компанії трансформувати тимчасові антикризові заходи в постійну модель управління [6].

Унікальний рівень життєздатності вітчизняного бізнесу підтверджують статистичні дані: за опитуванням Американської торговельної палати (середина 2026 р.), попри пошкодження виробничих та складських потужностей у 47 % компаній, 92 % із них продовжували повноцінне функціонування, а 87 % продемонстрували стабільні або навіть покращені фінансові показники порівняно з попереднім роком [8].

Відповідно до оцінок Deloitte Ukraine, 58 % організацій впровадили плани безперервності діяльності (BCP), причому близько 60 % компаній систематично спрямовують від 1 % до 5 % своїх витрат на підтримання автономності (зокрема, 75 % витрат припадає на енергонезалежність, 38 % спрямовано на підтримку персоналу). Утім, вимушена концентрація ресурсів на забезпеченні життєздатності створює управлінський компроміс («резильєнтність ціною розвитку»), що суттєво скорочує довгострокові капітальні інвестиції [9].

Зрештою, досвід українських підприємств підтверджує, що в сучасних реаліях організаційна резильєнтність стає базовою філософією виживання бізнесу та ключовим фактором інноваційного повоєнного відновлення всієї національної економіки.

У глобальному вимірі ефективність такого підходу підтверджує досвід японської корпорації Toyota, яка після землетрусу 2011 року оперативно реорганізувала ланцюги постачання, а також брендів Unilever та Amazon, що адаптували свої операційні моделі під час пандемії за допомогою цифрових інновацій та автоматизації [1].

Своєю чергою, вітчизняні компанії в умовах воєнних загроз демонструють дієві адаптаційні рішення: наприклад, оператор «Нова Пошта» швидко оптимізував транспортні шляхи й сортувальні хаби, виробник «Ajax Systems» диверсифікував географічні ризики через розширення потужностей за кордон, а фінтех-проєкт «Monobank» гарантував безперервність транзакцій завдяки хмарній IT-архітектурній моделі [6; 7].

Для систематизації практичного інструментарію українського бізнесу доцільно структурувати ключові методи антикризового менеджменту, які безпосередньо формують організаційну та економічну резильєнтність підприємств в умовах екстремальної невизначеності (див. табл. 1).

Таблиця 1. Інструменти антикризового управління та їхній вплив на резильєнтність підприємства*

Інструмент	Механізм антикризового впливу	Вплив на резильєнтність п-ва	Приклади українських підприємств
1	**2**	**3**	**4**
Диверсифікацій на стратегія в управлінні ризиками	Розподіл ресурсів між різними напрямами діяльності, географічними ринками збуту та незалежними постачальниками.	Зниження вразливості до локальних безпекових і логістичних ризиків; стабілізація фінансових потоків.	«ONUR GROUP Ukraine» (розвиток енергетичного та видобувного напрямів); «Фармак» (диверсифікація виробництва через завод в Іспанії).
Системна цифрова трансформація (Digital-адаптація)	Використання хмарних технологій, ERP/CRM-систем, онлайн-платформ та e-commerce.	Підтримання безперервності бізнес-процесів і зниження залежності від фізичної інфраструктури.	«Monobank» (хмарна модель без традиційної мережі філій); «Rozetka» та «Епіцентр К» (розвиток онлайн-продажів).

Продовження табл. 1

1	2	3	4
Сценарне стратегічне планування	Розроблення альтернативних моделей дій та їх коригування відповідно до зміни умов.	Підвищення готовності до ризиків і швидкості адаптації управлінських рішень.	«Київстар» (підготовка мережі до енергетичних криз); «Promodo» (планування з урахуванням песимістичних сценаріїв).
Динамічний перерозподіл ресурсів	Оперативне переміщення кадрових, фінансових і матеріальних ресурсів до критичних напрямів.	Оперативне розгортання діяльності після деокупації територій; збереження стабільності постачань за рахунок буферних резервів.	«Епіцентр К» (використання резервних запасів); «Ощадбанк» (екстрена відбудова відділень після звільнення регіонів).
Проактивне антикризове управління	Завчасне впровадження планів безперервності та забезпечення операційної автономності.	Швидке відновлення працездатності після деструктивного впливу або руйнування критичної інфраструктури.	«Нова пошта» (використання Starlink і генераторів у сортувальних хабах); «ОККО» (диверсифікація закупівель пального).
Формування організаційної резильєнтності	Розподілені моделі роботи, розвиток адаптивних компетентностей і підтримка персоналу.	Збереження кадрового потенціалу, командної взаємодії та стабільності бізнес-процесів.	«SoftServe» (модель розподілених команд); «ДТЕК» (мобілізація персоналу для оперативного відновлення мереж).
Побудова стійких ланцюгів постачання (Supply Chain Resilience)	Альтернативні логістичні маршрути, резервування запасів і диверсифікація ринків.	Зниження ризику простоїв і перебоїв у постачанні; підтримання стабільності операцій.	«МХП» (альтернативні маршрути до ЄС та використання запасів як буфера); «Kernel» (розвиток залізничної та річкової логістики).
Реалізація стратегії антикрихкості (Antifragility)	Використання кризових явищ як драйверів для прискореної розробки інновацій, запуску продуктів та масштабування.	Перехід від пасивної оборони бізнесу до активного зростання; підвищення глобальної конкурентоспроможності компанії.	«Ajax Systems» (випуск понад 100 нових девайсів та відкриття заводу у В'єтнамі під час війни), «Uklon» (адаптація сервісів під воєнні потреби та територіальне розширення)

**Джерело: сформовано автором на основі аналізу [6–8]*

Взаємозв'язок основних елементів антикризового управління та їх роль у формуванні резильєнтності підприємства представлено на рис. 1.

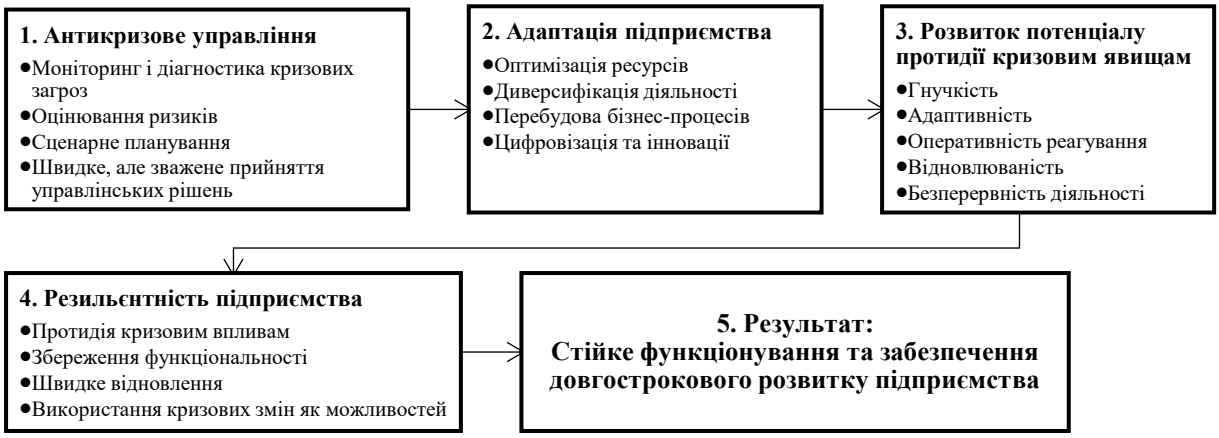

Рис. 1. Резильєнтність як результат антикризового управління*

**Джерело: розроблено автором*

Отже, резильєнтність підприємства доцільно розглядати як комплексний результат ефективного антикризового управління, що забезпечує здатність передбачати загрози, завчасно готуватися до кризових впливів, адаптуватися до змін, зберігати безперервність діяльності та відновлюватися після потрясінь. Це дозволяє компаніям не лише вистояти під впливом дестабілізуючих чинників, а й трансформувати виклики в імпульси для інноваційного розвитку. Для українських підприємств формування такої здатності є важливою передумовою не лише збереження поточної стійкості, а й забезпечення подальшого розвитку в умовах високої невизначеності.

Література

1. Алькема В. Г. Антикризове управління підприємствами в умовах нестабільності економічного середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. *Серія економічна. Серія юридична.* 2026. Вип. 48. С. 144-154.

2. Бойко М., Лісний М. Проактивні стратегії забезпечення резильєнтності бізнесу. *Scientia fructuosa.* 2025. Том 164. № 6. С. 64-82.

3. Зеліско Н. Б. Антикризова стратегія та резильєнтність бізнесу: підприємництво й бізнес-технології як інструменти економічного відновлення. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С. З. Ґжицького. Серія: Економічні науки.* 2025. Том 27. № 106. С. 48-53.

4. Маковоз О., Ус Ю. Резильєнтність підприємств як чинник забезпечення стратегічної стійкості бізнесу. *Економічний аналіз.* 2025. Том 35. № 2. С.643-652.

5. Молько Р. В. Організаційна резильєнтність підприємства як фактор адаптації до структурних змін економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2026. № 31. С. 16-30.

6. Сова О. В. Економічна резильєнтність підприємства: стратегії управління ризиками та вибір контрагентів в умовах екстремальної невизначеності. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19370182

7. Шевченко Ю. Криза, як можливість: топ-українських компаній, що демонструють стійкість. *Перший бізнесовий.* 2025. URL: https://fbc.biz.ua/news/suspilstvo/kriza-yak-mozhlivist-top-ukrayinskih-kompanij-shho-demonstruyut-stijkist/ (дата звернення: 03.09.2026).

8. Atamas S. Interpreneur insights: Business resilience in Ukraine. *Kreston Global*. 2026. URL: https://www.kreston.com/article/interpreneur-insights-business-resilience-in-ukraine/ (дата звернення: 03.09.2026).

9. Resilience at the cost of development: How Ukrainian businesses are adapting to new challenges. *Deloitte.* 2026. URL: https://www.deloitte.com/ua/en/about/press-room/deloitte-acc-business-resilience-survey-2026.html (дата звернення: 03.09.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР ТА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Васьковська К.О., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується суттєвою трансформацією умов господарювання: розривом традиційних логістичних ланцюгів, блокуванням та нестабільністю роботи морських торговельних портів, подорожчанням матеріально-технічних ресурсів, а також високим рівнем інфляційних ризиків. У таких обставинах класичні підходи до оцінки рентабельності потребують трансформації, тому оцінка рентабельності не може обмежуватися загальногосподарськими показниками. Необхідно враховувати галузеву специфіку формування витрат та доходів. Для підприємств із комбінованою структурою дослідження особливостей рентабельності зернових культур та продукції тваринництва дозволяє оптимізувати міжгалузеві пропорції та забезпечити загальну фінансову стійкість.

Проведений галузевий аналіз діяльності агропромислових підприємств дозволив виділити специфічні особливості формування фінансових результатів у розрізі двох ключових сегментів.

Виробництво зернових має високу капіталомісткість та гостро реагує на сезонний фактор. Основна частина витрат (добрива, засоби захисту рослин, пальне) закладається навесні, тоді як дохід формується лише в другій половині року. Тому оцінку рентабельності зернових необхідно коригувати з урахуванням інфляції за цей період.

Крім того, якщо раніше рентабельність зернових (пшениця, ячмінь, кукурудза) залежала переважно від урожайності та світових цін, то сьогодні прибутковість цього напряму суттєво лімітується логістичними витратами (експортне мито, фрахт, блокування портів), які в структурі повної собівартості часто перевищують 30-40%, та волатильністю світових цін на зерно, що змушує підприємство шукати внутрішні канали збуту.

Оцінка рентабельності має враховувати різке зростання вартості імпортних складників (насіння, добрива). Перехід на енергоощадні технології (No-till, Mini-till) та оптимізація норм внесення живлення стають головними резервами стримування собівартості. Відмова від глибокої оранки з оборотом пласта та збереження пожнивних решток на поверхні знижує випаровування, захищає від ерозії та накопичує гумус. Економічний ефект полягає у скороченні витрат дизельного палива на 35-45% та зниженні амортизаційних витрат на парк машин.

Оцінка вартості сушіння та зберігання кукурудзи чи пізніх зернових через перебої з електрикою та подорожчання газу й дизельного палива може зробити культуру повністю збитковою. При оцінці рентабельності обов’язково

розраховують критичну точку рентабельності саме з урахуванням вологості зерна.

У свою чергу, специфіка тваринництва полягає у безперервності виробничого циклу та тривалому періоді окупності капітальних вкладень. На відміну від рослинництва, тваринництво генерує стабільний щоденний грошовий потік. Враховуючи вимоги НП(С)БО 30 «Біологічні активи», для точної оцінки рентабельності важливо чітко розділяти фінансові результати галузей. Для цього доцільно запровадити методику внутрішньогосподарського трансферного ціноутворення, оцінюючи корми власного виробництва за справедливими (ринковими) цінами. Це дозволить об'єктивно визначити, яка галузь генерує реальний прибуток, а яка є планово-збитковою.

При цьому тваринництво виступає потужним стабілізатором: у разі блокування експорту переробка зерна на корми всередині господарства та реалізація продукції з вищою доданою вартістю (м'ясо, молоко) дозволяє зберегти загальну маржинальність бізнесу. Найвищу ефективність демонструють підприємства із замкненим циклом, де відходи однієї галузі стають ресурсом для іншої. Переробка гною тваринницьких комплексів за допомогою сучасних сепараторів або біогазових установок дозволяє отримувати високоякісні органічні добрива. Внесення їх на поля агропромислових підприємств регіону дозволяє на 30-50% зменшити закупівлю імпортних мінеральних добрив, відновлює мікробіом виснажених чорноземів та покращує утримання вологи в ґрунті.

Оцінка ефективності тваринницьких комплексів сьогодні прямо залежить від витрат на автономне енергозабезпечення (генератори, альтернативні джерела). Це збільшує накладні витрати на одиницю продукції. Створення біогазових станцій середньої потужності забезпечує комплекс власною електричною та тепловою енергією, мінімізуючи залежність від зовнішніх тарифів і підвищуючи загальну автономність бізнесу.

На відміну від зернових, де обіг коштів триває до року, у тваринництві (особливо ВРХ) окупність є довгостроковою, що вимагає дисконтування грошових потоків при оцінці реальної рентабельності. Тому оцінка рентабельності тут базується не на короткострокових показниках, а на чистій приведеній вартості та внутрішній нормі рентабельності**.**

Загалом для об'єктивного аналізу в сучасних умовах агропідприємствам доцільно відмовитися від простого розрахунку бухгалтерської рентабельності на користь:

1. Маржинального аналізу (Gross Margin) із поглибленою оцінкою маржинального доходу – розрахунку виручки за вирахуванням суто змінних витрат. Це дозволяє чітко визначити поріг рентабельності (точку беззбитковості) для кожної культури та виду тваринницької продукції, демонструючи, чи покриває поточна ціна реалізації в умовах волатильності ринку базові технологічні витрати та який обсяг продажів необхідний для покриття постійних накладних витрат.

2. Сценарного аналізу (Stress-testing) – моделювання рентабельності за умови падіння закупівельних цін на 20-30% або зростання логістичних витрат удвічі.

3. Екологізації оцінки – врахування вартості відновлення гумусу при вирощуванні монокультур, що коригує довгострокову рентабельність рослинництва в меншу сторону.

Отже, інтеграція рослинництва та тваринництва є дієвим механізмом хеджування ризиків в аграрному секторі України. Вона дозволяє трансформувати фуражне зерно з низькою експортною ціною у високоліквідну тваринницьку продукцію, оптимізуючи логістичне навантаження та забезпечуючи фінансову стабільність підприємства шляхом внутрішньої диверсифікації.

Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 30 «Біологічні активи»: Наказ Міністерства фінансів України від 18.11.2005 №790 // Законодавство України / Верховна Рада України. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 10.09.2026).

2. Економічна ефективність виробництва продукції тваринництва у сільськогосподарських підприємствах / В. М. Мельник та ін. *Економіка АПК*. 2023. № 5. С. 34-42.

3. Моніторинг ефективності зернового господарства України в умовах глобальних викликів та воєнного стану. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, № 3. С. 75-83.

4. Седіков Д. В. Інноваційно-стратегічне забезпечення розвитку зернового сектору України в умовах воєнних викликів. *Економіка та державне управління*. 2025. № 2. С. 21-28.

ОБЛІКОВО-КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ: ДОГОВІРНИЙ АСПЕКТ ТА АНАЛІЗ РИЗИКІВ

Васьковська К.О., к.е.н., доцент
Мензак Л.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Однією з важливих проблем організації бухгалтерського обліку на підприємстві є забезпечення належного обліку та контролю взаємовідносин з контрагентами. Дебіторська заборгованість, що виникає внаслідок реалізації продукції із відстроченням платежу, безпосередньо впливає на фінансовий стан, платоспроможність та ефективність діяльності підприємства.

Актуальність дослідження цих операцій зумовлена необхідністю своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію. Несвоєчасне погашення дебіторської заборгованості призводить до відволікання оборотних коштів підприємства, зниження його ліквідності та виникнення ризику неповернення заборгованості. Водночас, надмірна дебіторська заборгованість може негативно впливати на можливості підприємства щодо фінансування поточної діяльності та подальшого розвитку.

Особливого значення набуває організація ефективного контролю за станом розрахунків із покупцями: своєчасне виявлення простроченої заборгованості, оцінювання її структури та динаміки, перевірка розрахунків із контрагентами, а також аналіз причин виникнення та можливості погашення дебіторської заборгованості. Таким чином, належна організація обліку, контролю та аналізу розрахунків із покупцями є важливою передумовою забезпечення стабільного фінансового стану підприємства.

Однією з суттєвих проблем практики є також недостатній контроль за оборотом оригіналів договорів та специфікацій. Затримка надходження, передачі або повернення оригіналів документів може ускладнювати підтвердження договірних відносин, умов поставки, цін, строків та порядку проведення розрахунків. Це, у свою чергу, створює додаткові ризики для своєчасного відображення господарських операцій в обліку та контролю за дебіторською заборгованістю.

Ефективна система обліку розрахунків із покупцями повинна забезпечувати не лише достовірне відображення господарських операцій, а й належний контроль первинних та договірних документів.

Договір із покупцем та відповідні специфікації є важливими документами, що визначають істотні умови взаємовідносин між сторонами, зокрема номенклатуру продукції, її кількість, ціну, строки поставки, умови оплати та інші погоджені сторонами положення. Тому контроль їх наявності, актуальності та руху має бути складовою системи внутрішнього контролю підприємства.

Особливої уваги потребують випадки внесення змін до умов договорів, укладення нових специфікацій або пролонгації договорів.

Для вдосконалення документообігу доцільно запровадити реєстр руху оригіналів договорів і специфікацій, у якому зазначати дату передачі документа, відповідальну особу, контрагента, номер і дату договору, строк повернення оригіналу та фактичну дату його отримання. Такий підхід дозволить відстежувати рух документів і своєчасно виявляти випадки їх затримки. Доцільним також є встановлення відповідальних осіб за отримання, реєстрацію, зберігання та передачу оригіналів документів між структурними підрозділами підприємства.

В електронній системі обліку або документообігу може додатково формуватися перелік договорів і специфікацій, за якими оригінали документів ще не отримані. В сучасних умовах автоматизація цього процесу в середовищі ERP-систем (наприклад, BAS КУП / ERP або SAP) дозволяє налаштувати автоматичні «тригери» – блокування відвантаження продукції покупцю у разі відсутності скану оригіналу договору або за наявності простроченої заборгованості понад установлений ліміт днів (наприклад, більше 30 днів).

Для кардинального вирішення проблеми затримки оригіналів документів доцільно передбачити в договорах перехід на електронний документообіг із використанням кваліфікованого електронного підпису (КЕП) через спеціалізовані сервіси. Це скорочує час підписання специфікацій з кількох тижнів до кількох хвилин.

Важливим напрямом аналізу є оцінка динаміки та структури дебіторської заборгованості, визначення її частки в оборотних активах, аналіз строків погашення та оцінка розрахункової дисципліни покупців. Результати такого аналізу доцільно використовувати в інтеграції з даними щодо моніторингу договірної документації.

Для оцінки ефективності управління розрахунками доцільно розраховувати коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та період її погашення. Моніторинг цих показників у динаміці дозволить оцінити швидкість перетворення дебіторської заборгованості в грошові кошти.

Враховуючи вимоги НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», аналіз строків оплати є основою для класифікації заборгованості та розрахунку резерву сумнівних боргів. Впровадження оперативного аналізу за строками непогашення дозволить точніше оцінювати теперішню вартість такої заборгованості та чисту реалізаційну вартість дебіторської заборгованості на дату балансу.

Отже, проблематика розрахунків із покупцями охоплює не лише питання обліку дебіторської заборгованості, а й належну організацію договірного документообігу. Важливим резервом удосконалення є посилення взаємозв'язку між бухгалтерським обліком, внутрішнім контролем оригіналів документів та економічним аналізом. Запровадження систематичного моніторингу за кожним покупцем, розподіл контрагентів за строками погашення та своєчасне ведення претензійно-позовної роботи дозволить мінімізувати ризики непогашення заборгованості й приймати обґрунтовані управлінські рішення.

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ ЖИВИМИ ТВАРИНАМИ ТА ПРОДУКТАМИ ТВАРИННОГО ПОХОДЖЕННЯ: АСПЕКТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА

Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доцент, докторант
Антонюк О.П., к.е.н., доцент
Купріна Н.М., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сільськогосподарське виробництво формує системний базис та стратегічний вектор розвитку агропромислового виробництва та функціонування харчової промисловості, як важливого сектору національної економіки України. Навіть у критичних умовах воєнного стану даний сектор національної економіки залишається ключовим джерелом валютних надходжень і виступає фундаментальним гарантом як національної продовольчої та макроекономічної безпеки, так і глобальної продовольчої стабільності.

Дослідження підтверджує [1], що позиція України серед світових експортерів зернових і олійних культур зумовлюють її високу вагомість, як країни-виробника агропродовольчої продукції, на глобальному аграрному ринку. Крім того, функціонування суб'єктів агропромислового виробництва в Україні відіграє важливу роль для розвитку міст та сільських територій, що забезпечує створення робочих місць та соціально-економічний розвиток областей та підтримку належного рівня життя громадян. Суб'єкти агропромислового бізнесу забезпечують безперервне постачання продовольства на внутрішній та зовнішній ринки, демонструючи високу адаптивність і стійкість у періоди фінансово-економічних криз, політичних викликів та повномасштабної війни РФ проти України, чим формують довгостроковий вектор економічної стратегічної стійкості держави та її продовольчої безпеки [1,2], що підтверджує актуальність обраного напряму дослідження.

Наше дослідження показало, що в агропродовольчому експорті України більшу частку становлять сільськогосподарські продукти, а саме: живі тварини; продукти тваринного походження, а також продукти рослинного походження. У складі експорту сільськогосподарської продукції, що належить до I «Живі тварини; продукти тваринного походження» та II «Продукти рослинного походження» (далі – I, II) розділів УКТ ЗЕД, переважають продукти рослинного походження, на які приходиться близько 90% аграрного експорту [1]. Тобто, продукція з меншою доданою вартістю в порівнянні з живими тваринами і продуктами тваринного походження. У цьому плані товарна структура експорту аграрної продукції України суттєво відрізняється від передових країн Європейського Союзу (ЄС).

Дослідження підтверджує [3; 6], що у розглянутих країнах ЄС у структурі експорту аграрної продукції, що належать до I та II розділів УКТ ЗЕД, переважають живі тварини та продукти тваринного походження, на які в аграрному експорті продукції I та II розділів приходиться у %: Бельгія – 55,1;

Данія – 80,9; Німеччина – 59,1; Польща – 60,4 проти – 10,8% в Україні. Так, однією з головних причин таких відмінностей в товарній структурі експорту аграрної продукції на наш погляд є особливості товарної структури сільського господарства, як основної ресурсної бази в експорті аграрної продукції. В розглянутих країнах ЄС провідною галуззю сільського господарства є тваринництво і сімейні ферми. Наприклад, в Данії тваринництво м'ясо-молочного та беконного напряму дає 80-90% товарної вартості сільськогосподарської продукції [4]. У Німеччині близько 80% товарної продукції складає тваринництво, потребам якого підпорядковано рослинництво. Налічується близько 95 тис. молочних ферм (всі молочні ферми – це сімейні господарства, на яких працює тільки фермер з родиною) де утримується 12,4 млн. корів. За рік Німеччина виробляє 28 млн. т молока і є лідером в Європейському Союзі [4, 5].

Дослідження показало, що зовсім інша ситуація спостерігається в сільському господарстві України, де провідною галуззю було і залишається рослинництво. Дослідження статистичних даних показало [5], що частка продукції рослинництва зростає, в той час як частка тваринництва скорочується. В рослинництві вирішальну роль мають підприємства та фермерські господарства на які в 2024 році припадає 73,5% виробленої продукції. В тваринництві значну частку продукції виробляють господарства населення, а їх частка з 53,0% в 2015 році скоротилась до 39,1% у 2024 році. В рослинництві провідні позиції займають потужні агрохолдинги, що залучають до виробництва десятки тисяч гектарів орних земель і сучасні технології, що дає можливість отримувати значні врожаї і вийти на світовий ринок як потужні учасники ринку пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку та сої. Навіть війна не суттєво вплинула на виробництво зернових та зернобобових і соняшнику, скорочення 6,5% і 2,0% відповідно, а виробництво ріпаку та сої навіть зросло [5].

Зовсім інша ситуація в тваринництві, де значна частина виробництва зосереджена в господарствах населення, чисельність якого систематично скорочується. За період 2011 – 2022 рр. чисельність сільського населення скоротилась з 31,5 млн. осіб до 28,7 млн. осіб – 2,8 млн. осіб або – 8,9%. Зменшення працездатного населення вплинуло на скорочення поголів'я великої рогатої худоби, в т.ч. корів і свиней. В 2024 році в Україні нараховувалося 1155 тис. голів корів у порівнянні з 12,4 млн. голів у Німеччині, а звідси і зменшення виробництва молока на 3369 тис. т в т.ч. по господарствах населення – на 5514 тис.т. Спад у виробництві молока повністю відбувається по господарствах населення, а відповідні сільськогосподарські підприємства не взмозі компенсувати це скорочення. Аналогічна ситуація має місце у виробництві яловичини та телятини, свинини, а нестаток цієї продукції на внутрішньому ринку, як до речі і по молоку і молочним продуктам покривається всезростаючим імпортом [5].

Єдиним позитивним моментом у тваринництві є зростання виробництва м'яса птиці на потужних птахофабриках, завдяки чому обсяги м'яса птиці зросли за 2015-2024 рр. з 1144 тис.т до 1411 тис.т або на 123,3 %. Це дало можливість

наростити експорт продукції, особливо на ринки країн Європейського Союзу [3;5]. Варто при цьому зазначити, що діяльність в господарствах населення базується на ручній праці з мінімальним використанням сучасних технологій, що впливає як на продуктивність праці, так і якість продукції, в першу чергу молока. Важливим фактором розвитку тваринництва є наявність в галузі стабільної кормової бази, яку забезпечує рослинництво. Проте, політика держави передбачає зростання експорту рослинної продукції, в т.ч. по кормових культурах, таких як, ячмінь, кукурудза та інші, а також цінних відходів промисловості – макуха олійних культур, на шкоду розвитку тваринництва. Як свідчать статистичні дані більша частина названих товарів експортується, попри проблеми вітчизняного тваринництва [3-6]. Так, у 2024 році з України було експортовано 3377 тис.т ячменю, 29624 тис.т кукурудзи та 4538 тис.т макухи соняшникової, що складає, відповідно 63,5%, 95,5% та 88,9% їх виробництва. Безумовно, направлення частини цих кормових ресурсів сприятиме збільшенню виробництва продукції тваринництва, зростанню експорту та скороченню імпорту.

Проведене нами дослідження дозволяє зробити таки висновки та напрями подальшого дослідження:

1. В товарній структурі експорту агропродовольчих товарів більш як 60% це аграрна продукція, в якій на долю живих тварин і продуктів тваринного походження в Україні приходиться близько 10%, а 90% це продукція рослинного походження, тобто продукція з меншою доданою вартістю, в той час як в передових країнах ЄС в складі аграрної продукції переважають саме живі тварини, продукти тваринного походження, тобто товари з більшою доданою вартістю.

2. Ключовою причиною суттєвих відмінностей у структурах експорту України та держав Європейського Союзу є галузева специфіка аграрного виробництва як базового сировинного напряму. Якщо в українському агросекторі домінують галузі рослинництва з питомою вагою на рівні 77–80%, то в країнах ЄС пріоритет віддається тваринництву, потребам якого підпорядковані всі суміжні сегменти рослинницької галузі.

3. Збільшення обсягів експорту сировинних рослинних культур (зокрема зернових на корм тваринам – ячменю, кукурудзи) та експорт високоцінних відходів переробної промисловості (макухи) супроводжуються дефіцитом розвитку власної кормової бази для тваринництва. Це зумовлює стагнаційні процеси та скорочення валових показників м'ясного виробництва й в забійній вазі (яловичини, телятини, свинини) і молочної продукції, що негативно позначається на експортних можливостях такої галузі України. Винятком із такий загальної тенденції є стрімкий розвиток птахівничого сегмента, продукція якого успішно експортується навіть на такі висококонкурентні ринки, як ринок Євросоюзу.

4. Товарна номенклатура експорту живих тварин і продуктів тваринного походження в Україні відзначається високою концентрацією: 93,8% припадає сукупно на дві товарні групи – група 02 («М'ясо та їстівні субпродукти») та група 04 («Молоко та молочні продукти; яйця птиці; натуральний мед»). Частка решти

груп (01 – «Живі тварини», 03 – «Риба і ракоподібні», 05 – «Інші продукти тваринного походження») становить лише 6,2% і не має вагомого макроекономічного значення. У країнах ЄС основну виручку також формують групи 02 та 04, проте інші товарні групи відіграють помітно більшу роль у структурі експорту окремих країн: у Бельгії їхня частка сягає 14%, Данії – 42,3%, Німеччини – 16,1%, Польщі – 20,9% (хоча в абсолютних величинах ці показники суттєво перевищують українські). Така ситуація є результатом системної політики європейських країн у сфері племінної селекції, експорту племінного поголів'я, аквакультури та промислового рибальства.

5. Значні експортні обсяги в європейських країнах виступають фінансовим фундаментом для формування вагомих показників торговельного сальдо та коефіцієнта покриття імпорту експортом. Незважаючи на те, що за коефіцієнтом покриття Україна демонструє порівнювані результати (подекуди перевищуючи окремі країни, наприклад Бельгію), абсолютні обсяги торговельного сальдо України залишаються на порядок нижчими порівняно з державами ЄС.

6. Таким чином, такі диспропорції а агропромисловому виробництві та зовнішній торгівлі України будуть мати місце, поки державна економічна політика не зазнає концептуальної трансформації, а стратегічним пріоритетом аграрного розвитку України має стати тваринницький сектор, якому слід підпорядкувати як виробничу структуру рослинництва, так і застосування профільних наукових досліджень для розвитку.

Література

1. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України продуктами рослинного походження. Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 3. С. 11-20. DOI: 10.15673/fie.v17i3.3284.

2. Kuprina N.M., Bondarenko O.V. Analysis of the functioning of agricultural production entities in Ukraine: an aspect of strategic management and regional development // Економічні інновації. Т. 27. Випуск 1 (94), 2025). С.80-90. URL: https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/1541/745
DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2025.27.1(94).80-90 (дата звернення: 25.09.2026 р.).

3. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 25.09.2026 р.).

4. Сільське господарство Данії. URL: https://kurkul.com/blog/277-top-6-faktiv-pro-silske-gospodarstvo-daniyi (дата звернення: 25.09.2026 р.)

5. Статистичний щорічник України. Держстат України, 2025. с. 268.

6. List of exporters for the selected product. URL: https://legacy.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=%7c%7c%7c%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1 (дата звернення: 25.09.2026 р.).

DIGITAL TECHNOLOGIES IN COMPUTER-ASSISTED AUDITING: MODERN TOOLS AND AREAS OF THEIR APPLICATION

Stupnytska T.M., Ph.D., Associate Professor
Volodina O.P., Assistant
Syrota V.S., 4th-year Bachelor's degree student
Odesa National University of Technology, Odesa

The digital transformation of business processes has a significant impact on the organization and methodology of auditing, as modern auditing increasingly involves processing large volumes of electronic accounting and financial information. The use of digital technologies enables auditors to expand their analytical capabilities, automate certain audit procedures, and identify unusual transactions and deviations more promptly. The use of digital technologies in auditing has been actively studied by researchers, including J. Kokina, S. Blanchette, T. H. Davenport, D. Pachamanova, and others, and is also receiving attention from leading international professional organizations, such as the International Federation of Accountants (IFAC) and the International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). In its materials, IFAC identifies Data Analytics, machine learning, natural language processing, and robotic process automation as key technological areas in the development of auditing [1]. Academic research also demonstrates the expanding use of Big Data Analytics, artificial intelligence, blockchain, and RPA in auditing practice [2].

At the same time, the active implementation of digital solutions imposes additional requirements on the reliability, quality, and control of the results obtained. Research by J. Kokina and co-authors, based on twenty-two interviews with professionals in the auditing field, demonstrated that simple artificial intelligence-based solutions, particularly information extraction from documents and OCR (optical character recognition), have already being applied in practice, while more complex AI tools remain at the stage of further development. The authors highlight a number of risks associated with the limited explainability of algorithmic results, potential model bias, ensuring the confidentiality and reliability of technology use, as well as auditor's excessive reliance on automated conclusions [3]. The relevance of technological changes in auditing has also been reflected in the IAASB's 2026 proposals to revise ISA 330, ISA 500, and ISA 520, which take into account the development of the digital environment, the specifics of using audit evidence, as well as issues of its relevance and reliability [4].

The aim of the study is to systematize modern digital technologies used in computer-assisted auditing, identify the main areas of their practical application, and summarize the benefits and risks associated with the digitalization of audit procedures. The information base of the study comprises scientific publications on the digitalization of auditing, analytical materials from IFAC and IAASB, as well as regulatory and professional sources in the field of auditing. To achieve the stated objective, the methods of analysis, comparison, systematization, and generalization of scientific and professional information have been applied.

Digital technologies should be considered not merely as a set of individual software solutions, but as a complex of interconnected tools that can be applied at different stages of the audit process. Differences in their functional purposes determine different areas of practical application. Therefore, it is appropriate to systematize the main areas of application of digital tools in computer-assisted auditing (Table 1).

Table 1– Areas of Application of Digital Technologies in Computer-Assisted Auditing*

Digital technology	Area of application	Main effect	Main risk
Data Analytics	Analysis of large volumes of transactions, identification of deviations and anomalies	Processing and analysis of audit data	High number of false signals
AI/Machine Learning	Document analysis, pattern recognition, risk assessment	Intelligent information processing	Algorithmic opacity, bias, and model unreliability
RPA (Robotic Process Automation)	Execution of repetitive and standardized procedures	Automation of routine operations	Limited suitability for non-standard processes
Cloud technologies	Access, storage, and exchange of digital information	Timely processing of digital data	Confidentiality and cybersecurity

**Source: compiled by the authors based on [1, 3, 5, 6]*

As shown in Table 1, digital technologies have different functional purposes: Data Analytics enables the processing and examination of large volumes of information, artificial intelligence (AI) is used for intelligent analysis and pattern recognition, RPA focuses on automating standardized repetitive tasks, while cloud technologies are aimed at organizing access to, storing, and exchanging digital information [1; 5; 6]. These technologies can be used as complementary components of the digital environment of computer-assisted auditing.

Procedure for conducting computer-assisted auditing using digital technologies is presented in Figure 1. The application of digital technologies increases the efficiency of audit procedures, enables the processing of large volumes of information, and facilitates the detection of unusual transactions. However, digitalization is also accompanied by risks related to data quality, information confidentiality, algorithmic explainability, and excessive reliance on automated results. The practice of using AI indicates that simple solutions, such as information extraction and OCR, are already being applied in auditing, while more complex tools continue to develop [3].

The further development of computer-assisted auditing involves the wider use of Data Analytics, AI, and machine learning, the automation of standardized procedures through RPA, and the integration of digital tools into various stages of the audit process. The effectiveness of this approach depends on data quality, the reliability of technological solutions, their proper governance, and the professional evaluation of the results obtained.

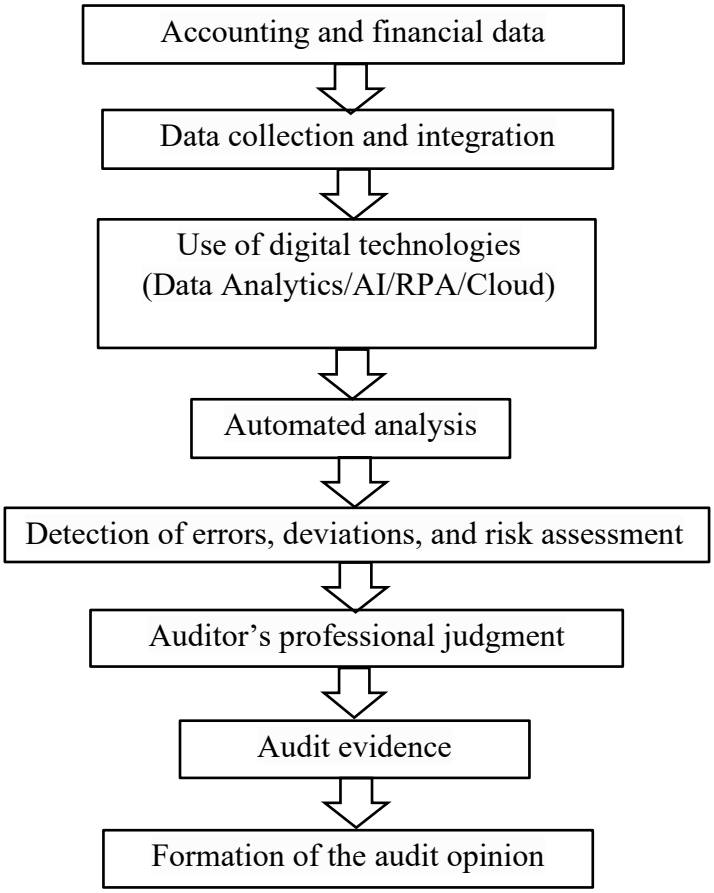

Fig. 1. Procedure for conducting computer-assisted auditing using digital technologies*

**Source: compiled by the authors based on [1; 3–6]*

Therefore, the digital transformation of computer-assisted auditing does not involve replacing the auditor's professional activities with automated solutions, but rather combining technological capabilities with professional competencies. Technologies expand the scale and efficiency of audit procedures; however, the evaluation of the results obtained, their relevance and reliability, as well as the quality of audit evidence, remains an important component of the auditor's professional activities.

References

1. Digital Transformation & Innovation in Auditing: Insights from a Review of Academic Research // International Federation of Accountants (IFAC). 2022. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/digital-transformation-innovation-auditing-insights-review-academic-research (retrieved from: 16.09.2026).

2. Vuković B., Tica T., Jakšić D. Challenges of using digital technologies in audit // Anali Ekonomskog Fakulteta U Subotici. 2024. Vol. 60, No. 51. P. 15–30. DOI: https://doi.org/10.5937/AnEkSub2300014V.

3. Kokina J., Blanchette S., Davenport T. H., Pachamanova D. Challenges and opportunities for artificial intelligence in auditing: Evidence from the field.

International Journal of Accounting Information Systems. 2025. Vol. 56. Art. 100734. DOI: https://doi.org/10.1016/j.accinf.2025.100734.

4. Proposed Revisions for Audit Evidence & Risk Response: ISA 330, ISA 500 & ISA 520 // International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). 2026. URL: https://www.iaasb.org/publications/proposed-revisions-audit-evidence-risk-response-isa-330-isa-500-isa-520 (retrieved from: 16.09.2026).

5. Rozario A. M., Zhang A., Vasarhelyi M. A. Examining Automation in Audit // International Federation of Accountants (IFAC). 2019. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/examining-automation-audit (retrieved from: 16.09.2026).

6. Shah S. How Technology Is Changing What It Means to Be an Auditor // International Federation of Accountants (IFAC). 2026. URL: https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/how-technology-changing-what-it-means-be-auditor (retrieved from: 16.09.2026).

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ВИРОБНИЦТВА СИРОВИНИ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНИ

Баранюк Х.О., д-р філософії (PhD), доцент, докторант
Головаченко Л.М., асистент
Слоєва Т.Д., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах сучасних геоекономічних трансформацій, глобальних ланцюгів доданої вартості та військово-політичних викликів суб'єкти агропромислового виробництва України залишається ключовим системоутворюючим сектором національної економіки. Проте функціонування вітчизняного агровиробництва досі характеризується вираженою сировинною спрямованістю. Зберігаючи статус одного з провідних світових експортерів зернових та олійних культур, країна значною мірою відчужує свій первинний ресурсний потенціал без належного рівня його внутрішньої глибокої переробки. Це створює Structural bottleneck (структурні диспропорції), підпорядковує внутрішній ринок коливанням світових цін на сировину та мінімізує частку доданої вартості, яка залишається в національній економіці [1].

Проблематиці формування та використання сировинної бази агропромислового виробництва, а також викликам сировинної залежності присвячено праці багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних учених-економістів. У їхніх роботах висвітлено фундаментальні засади функціонування аграрного ринку, оцінено структурні зрушення в рослинництві та тваринництві, а також окреслено проблеми логістичного забезпечення експорту [1,2]. Попри значний доробок, додаткового розкриття потребують питання адаптації сировинної бази до умов воєнно-економічних шоків, формування нових регіональних кластерів глибокої переробки та оцінки потенціалу сировинної диверсифікації як напряму забезпечення ефективності функціонування та розвитку зростання агропромислового виробництва в Україні, що підтверджує актуальність обраного напряму нашого дослідження.

Дослідження показало [3-5], що фундаментальною причиною відмінностей у товарній структурі аграрного експорту України й Європейського Союзу є специфіка галузевої спеціалізації сільського господарства як базової сировинної платформи. Так, у досліджуваних державах Європейського Союзу провідну позицію посідає тваринницький сектор та мережа сімейних фермерських господарств. Так, у Данії м'ясо-молочне та беконне тваринництво формує 80–90% товарної вартості всієї агропродукції [4]. У Німеччині близько 80% товарного виробництва припадає саме на тваринництво, потребам якого підпорядковано рослинницьку галузь. Зокрема, в країні функціонують близько 95 тис. молочних ферм (що є виключно сімейними господарствами із залученням лише членів родини фермера), де утримується 12,4 млн голів корів; щорічні

обсяги виробництва молока сягають 28 млн т, що забезпечує Німеччині лідерські позиції в Євросоюзі [4,5].

Протилежна тенденція спостерігається в аграрному секторі України, де традиційно домінує рослинницький напрям. Так, у структурі аграрного виробництва спостерігається стійка тенденція до збільшення питомої ваги рослинництва за паралельного скорочення тваринницького сегмента. Основу рослинницької галузі становлять агропідприємства та фермерські господарства, на які у 2024 році припадало 73,5% загального обсягу виробництва. Натомість у тваринництві значна частка продукції традиційно генерується домогосподарствами населення, хоча їхній внесок знизився з 53,0% у 2015 році до 39,1% у 2024 році [5].

У рослинництві лідерські позиції утримують великі агрохолдинги, які обробляють десятки тисяч гектарів орних земель та активно впроваджують інноваційні технології. Це забезпечує високі врожаї та дозволяє Україні міцно закріпитися на світових ринках пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку і сої. Навіть умови повномасштабної війни не спричинили критичного падіння у виробництві зернових, зернобобових та соняшнику (відбулося скорочення лише на 6,5% і 2,0% відповідно), тоді як валові збори ріпаку та сої продемонстрували зростання [5].

Протилежна тенденція характерна для тваринництва, де значна частина виробничих потужностей зосереджена в секторі домогосподарств, чисельність яких незмінно скорочується. Зокрема, у період 2011–2022 рр. сільське населення зменшилося з 31,5 млн до 28,7 млн осіб (на 2,8 млн осіб, або на 8,9%) [5]. Скорочення трудоресурсного потенціалу безпосередньо позначилося на чисельності поголів'я великої рогатої худоби (зокрема корів та свиней). У 2024 році в Україні налічувалося лише 1155 тис. голів корів (для порівняння: у Німеччині цей показник становить 12,4 млн голів), що зумовило загальне падіння виробництва молока на 3369 тис.т, причому за рахунок домогосподарств населення воно скоротилося на 5514 тис.т. [4,5]. Фактично весь спад молочного виробництва зосереджений у присадибному секторі, тоді як агропідприємства не здатні компенсувати ці втрати. Аналогічні деструктивні процеси охопили ринки яловичини, телятини та свинини, а дефіцит вітчизняної продукції на внутрішньому ринку (як і в молочному сегменті) покривається за рахунок нарощування імпорту.

Позитивною винятковою тенденцією у тваринництві є розширення випуску м'яса птиці на промислових птахокомплексах: за 2015–2024 рр. обсяги виробництва збільшилися з 1144 тис. т до 1411 тис. т (на 123,3%) [5]. Це дозволило наростити експортні постачання, насамперед до країн Європейського Союзу. Слід підкреслити, що діяльність господарств населення здебільшого ґрунтується на ручній праці з мінімальним застосуванням сучасних технологій, що негативно впливає на продуктивність та якість товарної продукції (передусім молока).

На нашу думку, фундаментальним чинником успішного розвитку тваринництва є наявність стабільної кормової бази, гарантом якої виступає рослинництво. Однак чинна державна політика орієнтована переважно на стимулювання експорту рослинної сировини та цінних відходів переробки (кормових культур, ячменю, кукурудзи, макухи олійних культур) на шкоду внутрішньому тваринництву. Статистичні дані підтверджують [5], що значна частина цих ресурсів вивозиться за кордон: у 2024 році з України експортовано 3377 тис. т ячменю, 29624 тис. т кукурудзи та 4538 тис. т соняшникової макухи, що становить відповідно 63,5%, 95,5% та 88,9% від загального обсягу їх виробництва. Водночас спрямування частини цих кормових обсягів усередину країни сприятиме відновленню тваринницького сектору, зростанню експорту готової продукції з доданою вартістю та скороченню імпортної залежності.

Описані диспропорції в агропромисловому виробництві та торгівлі, доки державна економічна стратегія не зазнає концептуальної трансформації, а пріоритетним напрямом аграрної та промислової політики України має стати саме тваринництво.

Таким чином, обґрунтування ефективних механізмів забезпечення розвитку агропромислового виробництва на основі власної сировинної бази набуває виняткової актуальності в контексті відновлення та післявоєнної модернізації України. Раціональне та комплексне використання аграрної сировини є не лише фактором підвищення рентабельності суб'єктів господарювання, а й гарантом національної та міжнародної продовольчої безпеки, інструментом диверсифікації експорту та основними джерелом соціально-економічного розвитку сільських територій.

Література

1. Антонюк П.О., Антонюк О.П., Ступницька Т.М., Баранюк Х.О. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі України продуктами рослинного походження. Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 3. С. 11-20. DOI: 10.15673/fie.v17i3.3284.

2. Купріна Н.М., Осадчий М.Л., Баранюк Х.О. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки// Економіка харчової промисловості. 2025. Т.17, вип. 2. С. 39-48.

3. Державна служба статистики України. URL: https://stat.gov.ua/ (дата звернення: 20.09.2026 р.)

4. Сільське господарство Данії. URL: https://kurkul.com/blog/277-top-6-faktiv-pro-silske-gospodarstvo-daniyi (дата звернення: 20.09.2026 р.)

5. Статистичний щорічник України. Держстат України, 2025. с. 268.

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ МЕХАНІЗМОМ ІННОВАЦІЙ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Немченко В.В., д.е.н., професор
Борозьонов Є.І., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Відомо, що сучасний економічний інноваційний механізм – це комплексна система, яка повинна поєднувати досягнення науки, бізнесу та держави у виробництві нового продукту, здатного підвищити конкурентоспроможність, прибутковість та рівень життя населення країни.

Складність формування економічного механізму інновацій в умовах війни полягає в тому, що підприємства України постійно перебувають під масованими ракетними та дроновими атаками Росії. У результаті вже сьогодні зруйновано флагмани української економіки (металургійні, харчові, хімічні та інші підприємства), які були основними платниками податків і формували Державний бюджет.

Серйозно постраждала й логістика: призупинено рух цивільних суден у Чорному морі, а разом із цим – експорт української агропродукції та імпорт важливих для України товарів. Усе це призвело до значного бюджетного дефіциту та затримки виплати заробітних плат. Бюджет, окрім міжнародної допомоги, залишається основним інвестиційним ресурсом, який спрямовується на оборону та інноваційні військові розробки для стримування ворога.

Слід звернути увагу: якщо підтримання валютного курсу не супроводжуватиметься відновленням виробництва й експортних можливостей, Україна ризикує закріпити залежність від допомоги партнерів для оплати імпорту.

Незважаючи на складнощі, розробки українських науковців та інженерів є корисними не лише для оборони у війні з Росією (дрони, наземні роботизовані комплекси тощо), а й викликають інтерес у партнерів, які прагнуть купувати таку інноваційну продукцію та технології (країни Близького Сходу, Польща та інші). Саме тому, виникає необхідність створення спільних підприємств, що випускають інноваційну продукцію. Будувати такі об'єкти на території України в умовах війни небезпечно, оскільки поки немає ефективних заходів щодо забезпечення їхньої безпеки. Отже, створювати спільні інноваційні підприємства доцільно в мирних країнах, віддалених від зони бойових дій. Міжнародний економічний інноваційний механізм має об'єднати потенціал України та дружніх країн з урахуванням особливостей національних законодавств. Водночас основним джерелом інвестицій у такі підприємства повинні бути внески зацікавленої сторони – іноземних компаній та держав (кредити, акції тощо). Необхідно також передбачити, щоб податкові надходження від діяльності інноваційних підприємств частково спрямовувалися до Державного бюджету України, що дозволить дещо скоротити його дефіцит. Частка виробленої продукції таких підприємств має постачатися українським споживачам.

Безумовно, створення та розвиток спільних підприємств не виключають використання дешевих кредитів, пільг, зниження оподаткування та інших економічних важелів стимулювання інновацій.

Досвід, отриманий під час виробництва військової продукції (безпілотників та робототехніки), доцільно використовувати після війни на цивільних підприємствах. Це дозволить значно збільшити виробництво роботів, здатних замінити людей на важких і монотонних роботах, зменшити потребу в залученні дешевої іноземної робочої сили та сприяти загальному інноваційному розвитку держави. Подібний досвід уже має Китай, де в місті Фошань (провінція Гуандун) введено в експлуатацію першу в країні автоматизовану лінію з виробництва людиноподібних роботів потужністю 10 000 одиниць на рік [1]. Роботи також широко використовуються на підприємствах країн ЄС для підвищення продуктивності праці та конкурентоспроможності. Значне місце в інноваційному розвитку підприємств і держав посідає штучний інтелект (ШІ). Інвестиції бізнесу в галузь ШІ забезпечили майже половину загального економічного зростання США у першому кварталі 2026 року, а загальний обсяг бізнес-інвестицій зростав найшвидшими темпами майже за 3 роки [2].

В Україні бізнес також почав активно застосовувати ШІ, зокрема у виробництві озброєння. Проте, на нашу думку, його потенціал усе ще використовується обмежено. Наприклад, у Китаї стрімко зростає кількість «компаній однієї людини» – бізнесів під управлінням одного власника. Влада пов'язує цей тренд саме з розвитком ШІ. За перше півріччя 2025 року кількість таких компаній зросла на 47% і сягнула понад 16 млн, що становить майже третину всіх підприємств країни. ШІ бере на себе завдання, які раніше вимагали цілої команди: пошук клієнтів, маркетинг, розробку та управління процесами (переважно в сферах e-commerce та цифрових сервісів) [3].

Значний потенціал для створення «компаній однієї людини» має й Україна. За умови державної підтримки (зокрема мікрокредитування) та залучення бізнес-центрів для навчання ветеранів, осіб з інвалідністю та поранених, можна забезпечити роботою значну частину населення та збільшити надходження до бюджету.

Водночас слід підкреслити, що неконтрольований розвиток ШІ створює серйозні ризики для людства та економіки. Безконтрольне застосування ШІ на підприємствах замість користі може завдати шкоди. Невипадково 25 вересня 2026 року міністр фінансів США Скотт Бессент запропонував створити спільно з Китаєм екстрену «гарячу лінію» для запобігання інцидентам, пов'язаним із ШІ. Керівники найбільших світових компаній також підписали угоду про контроль над цією технологією.

Одночасно викликають занепокоєння домовленості щодо усунення людського контролю з проєкту правил ООН для автономної зброї, що передбачає можливість ШІ самостійно обирати ціль без перевірки людиною перед завданням удару. Саме тому, на нашу думку, у міру поширення ШІ в економіці

доцільно створити спеціалізовану аудиторську службу з контролю використання ШІ, щоб зберегти цю технологію під управлінням людини.

Отже, підсумуємо:

1. Формування сучасного економічного механізму інновацій в Україні супроводжується значними складнощами. Виникає необхідність створення спільних підприємств із випуску інноваційної продукції та технологій у безпечних країнах. Частка виготовленої продукції має постачатися в Україну, а податкові надходження – розподілятися між державами.

2. Україна має високий потенціал для розвитку «компаній однієї людини». Завдяки державній підтримці та навчальним програмам бізнес-центрів це дозволить адаптувати та працевлаштувати ветеранів, осіб з інвалідністю й поранених.

3. Неконтрольований розвиток ШІ створює ризики для людства та макроекономічної стабільності. Для збереження цієї технології під контролем людини доцільно створити аудиторську службу з використання ШІ.

Література

1. Електронний ресурс. У Китаї роботи почали збирати собі подібних: нового гуманоїда випускають кожні 10 хвилин. Режим доступу: https://www.unian.ua/world/u-kitaji-roboti-pochali-zbirati-sobi-podibnih-novogo-gumanojida-vipuskayut-kozhni-10-hvilin-13504167.html

2. Електронний ресурс. Інвестиції техногігантів у ШІ знизили вільний грошовий потік до десятирічного мінімуму. Режим доступу: https://epravda.com.ua/biznes/investiciji-tehnogigantiv-u-shi-znizili-vilniy-groshoviy-potik-do-desyatirichnogo-minimumu-821368/

3. Електронний ресурс. ШІ проти автоматизації: різниця, переваги та виклики. Режим доступу: https://mmr.ua/longreads/marketyng/show-shi-proty-avtomatyzacziyi-riznyczya-perevagy-ta-vyklyky/

СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ БАНКУ

Євтушевська О.О., к.е.н., доцент
Овсюков Д.І., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Власний капітал банку є основою його фінансової стійкості та ключовим елементом ресурсної бази. Його формування відбувається через систему взаємопов'язаних механізмів, які мають свої особливості та правові обмеження [1].

1. Первинні механізми формування

1.1. Статутний капітал. Формується за рахунок внесків засновників (грошові/майнові). Мінімальні вимоги НБУ:

– Для нових банків: 500 млн грн
– Для діючих: 200 млн грн

Особливості: динамічний характер (можливість збільшення), жорсткі вимоги до якості активів, обмеження на виведення.

1.2. Емісія акцій

– Основні види:

1. Звичайні акції (з правом голосу)
2. Привілейовані акції (фіксований дивіденд)

– Ключові етапи:

- Ухвалення рішення про емісію
- Реєстрація емісії в НБУ
- Розміщення серед інвесторів
- Реєстрація звіту про результати

2. Вторинні механізми нарощування

2.1. Нерозподілений прибуток

Формування джерела:

– Щорічні відрахування з прибутку
– Обмеження на виплату дивідендів

Переваги:

– Найдешевший джерело капіталу
– Не вимагає зовнішніх інвесторів
– Підвищує фінансову стійкість

2.2. Резервний капітал

Обов'язкові резерви:

– Мінімум 25% від статутного капіталу
– Формується з чистого прибутку

Додаткові резерви:

– Під ризикові активи
– Під валютні ризики

3. Спеціальні інструменти

3.1. Субординований борг

Особливості:

- Термін від 5 років
- Підпорядкування вимогам
- Обмеження на дострокове погашення

Вимоги НБУ:

- Макс. 50% від основного капіталу
- Включення лише довгострокових зобов'язань

3.2. Гібридні інструменти

- Конвертовані облігації
- Привілейовані акції з кумулятивним доходом
- Інструменти з елементами власного та позикового капіталу

4. Регуляторні механізми

4.1. Вимоги НБУ до капіталу

- Базельські стандарти (Tier 1, Tier 2)
- Норматив адекватності капіталу (Н2 ≥ 10%)
- Буфери капіталу (протициклічний + збереження)

4.2. Обмеження на виведення

- Заборона на виведення при порушенні нормативів
- Контроль за виплатою дивідендів
- Обмеження на викуп власних акцій

5. Сучасні тенденції формування

5.1. Інноваційні підходи

- IPO на міжнародних ринках
- Випуск квітконвертованих інструментів
- Партнерські програми з інвесторами

5.2. Проблемні аспекти

- Високі витрати на залучення
- Складність процедур збільшення капіталу
- Конкуренція за інвестиціями

6. Оптимізація структури капіталу

Критерії оптимальності:

- Відповідність вимогам НБУ
- Мінімізація вартості капіталу
- Підтримка кредитного рейтингу
- Забезпечення стратегічного розвитку

Схема управління капіталом:

Моніторинг стану → Аналіз потреб → Вибір інструментів → Реалізація → Оцінка ефективності

Висновок. Сучасні механізми формування капіталу поєднують традиційні та інноваційні методи. Ключовим чинником є дотримання регуляторних вимог.

Оптимальна стратегія передбачає баланс між: власними та залученими джерелами, вартістю та доступністю капіталу, поточними потребами та довгостроковими цілями.

Ефективне управління власним капіталом вимагає від банку розробки цілісної політики, яка враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні умови функціонування.

Література

1. Дзюблюк О. В. (ред.) Банківські операції: підручник. — 2-ге вид. — Тернопіль: ТзОВ "Терно-граф", 2023. — 688 с.

2. Ткачук, Н. (2025). ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ БАНКУ: ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ДОСТАТНОСТІ. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (24), 212-220. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.22

3. Янковський В. А. Капітал банківських установ в Україні: сутність та кроки з підвищення його достатності // *Науковий збірник*. — 2026. URL: https://www.researchgate.net/publication/369708071

4. Міжнародні стандарти Базель ІІІ: Рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду.

URL:https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Basel%20Pillar%203%20disclosure%20requirements%20%20consolidated%20and%20enhanced%20framework%20-%20March%202017.pdf?v=19

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Мельник Ю.М., д.е.н., професор
Ступницька Т.М., к.е.н., доцент
Бакалінська О.Г., здоб. СВО «Бакалавр»
Мельник Ю.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах повномасштабної агресії проти України зовнішня фінансова підтримка стала ключовим чинником забезпечення макроекономічної стабільності, виплати соціальних зобов'язань та підтримки сектору безпеки й оборони. Міжнародна допомога покриває понад третину видатків державного бюджету України. Проте масштаби надходжень вимагають створення безпрецедентної за своєю жорсткістю та ефективністю системи фінансового контролю.

В умовах воєнного стану перед державою постає складне завдання: з одного боку, забезпечити максимальну оперативність та гнучкість прийняття фінансових рішень, а з іншого — гарантувати абсолютну прозорість, підзвітність та нульову толерантність до корупції перед міжнародними партнерами (Світовим банком, ЄС, МВФ та урядами країн-донорів). З огляду на це, дослідження механізмів внутрішнього й зовнішнього контролю та балансу інтересів усіх залучених сторін є надзвичайно актуальним завданням сучасної економічної науки та практики державного управління.

Головною особливістю фінансового контрою за використанням міжнародної допомоги є його багаторівневість та співпраця з міжнародними службами. Здійснення такого контролю відбувається на трьох рівнях: міжнародному, державному та громадському.

Міжнародний рівень фінансового контролю є найжорсткішим, адже міжнародні партнери несуть політичну та фінансову відповідальність перед платниками податків. Контроль у такій системі здійснюється відповідно до країни-партнера, а також варіюється механізми аудиту. Ключовими виділяють офіси генеральних інспекторів США, Європейський суд аудиторів та органи Єврокомісії, комерційні аудитори „Великої четвірки” та аудит міжнародних світових організацій.

Серед офісів генеральних інспекторів США є USAID, Державний департамент та Міністерство війни США. Кожна з цих інституцій покликана виконувати основні функції, серед яких є:

- запобігання та виявлення ризиків шахрайства, марнотратства та зловживань коштами;
- незалежні аудити та оцінки доцільності використання коштів;
- розслідування можливих правопорушень;
- звітування перед Конгресом.

Основний розподіл завдань відбувається згідно з галуззю допомоги та відповідною установою. Таким чином офіс генерального інспектора USAID займається аудитом гуманітарної допомоги, економічної підтримки та прямого бюджетного фінансування. Головним завданням є аудит коштів, наданих через Цільові фонди Світового банку, перевірки цільового використання гуманітарних вантажів, грантів для громадських організацій, а також моніторинг постачання критичного обладнання. Зоною відповідальності офісу генерального інспектора Державного департаменту є дипломатична підтримка, невійськова допомога в галузі безпеки, діяльність посольств та гуманітарні програми. Основними завданнями є перевірка програм невійськової допомоги та протидія дезінформації, а також Державний департамент займається оцінкою реалізації стратегії протидії незаконному обігу зброї в Східній Європі та перевіркою безпеки дипломатичних місій. В свою чергу офіс генерального інспектора Міністерства війни США займається військовою допомогою, безпековою співпрацею та логістикою озброєнь.

Фінансовий контроль коштів з Європейського Союзу відзначається прямою прив'язкою надання допомоги до виконання реформ, а також захистом фінансових інтересів ЄС. Для фінансування України від ЄС була створена програма Ukraine Facility. Це програма фінансової допомоги України обсягом 50 млрд євро на період 2024 – 2027 років. Для реалізації програми уряд України створив стратегічний документ „План України", в якому описані структурні реформи, секторальні пріоритети та інвестиції, та план щодо наближення до стандартів ЄС, виконання яких і є умовою фінансування України. Нагляд за використанням коштів програми та дотримання усіх умов здійснюють Аудиторська рада Ukraine Facility, Європейський суд аудиторів (ECA), Європейське бюро з боротьби з шахрайством (OLAF), Європейська прокуратура (EPPO) та Європейська Комісія. Головними функціями усієї системи контролю є перевірка виконанання „Плану України", запобігання подвійному фінансуванню та підсилення національних систем контролю України.

Аудиторська рада Ukraine Facility – це спеціально створений незалежний орган, що здійснює нагляд за використанням коштів в межах цієї програми. Аудит проводитьсся автономно від українського уряду та здійснюються регулярні перевірки, результати яких звітуються безпосередньо Європейській Комсії та Європейському Парламенту. Європейський суд аудиторів є головним зовнішнім аудитором ЄС. Їхня робота охоплює як використання коштів Україною, так і перевірку роботи самих органів ЄС. Європейське бюро з боротьби з шахрайством займається адміністративними розслідуваннями, а Європейська прокуратура – кримінальними. Європейська комісія відповідає за поточний технічний та фінансовий моніторинг, оцінку виконання Україною визначених умов для фінансування тощо.

Також міжнародні партнери залучають комерційних аудиторів (PwC, EY, Deloitte, KPMG) для проведення незалежного фінансового аудиту для конкретних проєктів, міністерств та отримувачів грошових коштів.

Розглядаючи державний рівень фінансового моніторингу за міжнародною допомогою, передусім говоримо про Рахункову палату України та Державну аудиторську службу України. Рахункова палата України є головним конституційним органом зовнішнього державного фінансового контролю. Оцінює залучення та використання коштів держбюджету, сформованих за рахунок зовнішніх запозичень і грантів, перевіряючи законність і результативність їх спрямування. Державна аудиторська служба України це орган внутрішнього державного контролю. Держаудитслужба здійснює контроль за закупівлями, витратами державних підприємств, органами місцевого самоврядування та проєктами відбудови. Міністерство фінансів України та Державна казначейська служба також беруть участь у фінансовому контролі. Мінфін здійснює загальне управління зовнішнім боргом та міжнародними грантами. Казначейство реалізує попередній операційний контроль.

Слід також згадати цифрову платформу DREAM та систему Prozorro, що були створені з метою збільшення прозорості та запобігання корупції серед закупівель та реалізації проєктів відбудови. Державна платформа DREAM дає змогу відстежувати кожен етап усіх проєктів відбудови України в реальному часі. А система Prozorro містить в собі інформацію про закупівлю товарів та послуг, здійснених за рахунок міжнародної допомоги. Така система має вбудовані індикатори ризиків, фіксуючи які, сповіщає Державну аудиторську службу України Для запобігання можливих проявів корупції.

Додатковим рівнем контролю є громадські організації на кшталт Transparency International Ukraine, Центр протидії корупції, Dozorro. Такі організації безперервно контролюють відкриті дані щодо закупівель, використання коштів міжнародних партнерів та тендерів, аналізуючи документацію на етапах підготовки, при цьому часто користуючись вищезгаданими платформами DREAM та Prozorro.

Дослідження фінансового контролю за використанням міжнародної допомоги в Україні в умовах воєнного стану свідчить про формування комплексної багаторівневої системи. Вона забезпечує необхідний баланс між оперативністю прийняття бюджетних рішень та дотриманням жорстких вимог щодо підзвітності й прозорості.

Ефективність контролю ґрунтується на взаємодії трьох рівнів. Зовнішній рівень реалізується інституціями міжнародних партнерів, які здійснюють цільовий нагляд та обумовлюють фінансування виконанням визначених реформ. Державний рівень поєднує діяльність профільних контролюючих органів із використанням цифрових платформ для моніторингу публічних закупівель та процесів відбудови. Важливим доповненням системи є незалежний громадський нагляд на основі відкритих даних.

Комплексна реалізація контрольних функцій на всіх рівнях мінімізує ризики нецільового використання коштів і виступає ключовою передумовою збереження довіри донорів задля забезпечення подальшої макрофінансової стабільності України.

Література

1. Ukraine Oversigh: Office of Inspektor General USAID. URL: https://share.google/1ZiPZvYc5cDPv6vpp
2. Establishing the Ukraine Facility: Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council від 29.02.2024. URL: https://share.google/Vetyse8wmExpybEH6
3. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України № 5463-VI від 16.10.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text

УПРАВЛІНСЬКЕ РЕАГУВАННЯ НА ВІДХИЛЕННЯ В СИСТЕМІ МОНІТОРИНГУ ЗЕД СУБ'ЄКТІВ БІЗНЕСУ

Немченко В.В., д.е.н., професор
Момот В. Ю., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Вступ. Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів бізнесу здійснюється в умовах постійної зміни ринкових, валютно-фінансових, регуляторних, логістичних і контрагентських умов. За таких обставин значення системи моніторингу визначається не лише здатністю підприємства накопичувати інформацію про зовнішнє середовище та перебіг зовнішньоекономічних операцій, а передусім можливістю своєчасно виявляти зміни й відхилення, інтерпретувати їх значущість та використовувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.

Систему моніторингу ЗЕД пропонується розглядати як цілісно організовану сукупність взаємопов'язаних об'єктів, показників, джерел даних, методів, процедур, відповідальних осіб, регламентів та інформаційно-аналітичних і цифрових інструментів, спрямовану на формування висновків, сигналів і попереджень для обґрунтування управлінських рішень. За такого підходу управлінське реагування є завершальною ланкою моніторингового циклу, оскільки саме воно трансформує отриману інформацію у конкретні дії суб'єкта бізнесу.

Актуальність цього питання посилюється в умовах економічної невизначеності. Вона впливає на необхідні рівні повноти, глибини, оперативності та ризик-орієнтованості моніторингу та, відповідно, підвищує вимоги до швидкості виявлення критичних змін і передачі інформації особам, які приймають рішення. У таких умовах несвоєчасне реагування здатне перетворити інформаційне відхилення на реальні економічні втрати.

Методи. Інформаційною основою дослідження є результати мікрорівневого аналізу систем моніторингу ЗЕД суб'єктів бізнесу. Під час аналізу враховувалися характер і регулярність ЗЕД, фактично контрольовані об'єкти, відповідальні особи, періодичність спостереження, інформаційні джерела та інструменти, ступінь інтеграції даних, аналітична глибина, порядок передавання інформації про відхилення, типові моніторингові відмови та їх наслідки.

Результати. Проведений аналіз показав, що проблеми систем моніторингу ЗЕД виникають не лише через відсутність необхідних даних або цифрових засобів. Критичне значення має організація процесу реагування на виявлені зміни. Серед спільних проблем досліджених систем встановлено несвоєчасне оновлення інформації, неузгодженість контрактних, фінансових і логістичних даних, недостатню формалізацію порядку реагування, відсутність автоматичних сигналів, а також виявлення окремих відхилень уже після настання негативних наслідків.

Отже, результативність моніторингу визначається не тільки фактом виявлення відхилення, але й тим, наскільки швидко інформація про нього надходить відповідальній особі та трансформується в управлінську дію. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволяє представити логіку управлінського реагування як взаємозв'язок таких процесів: виявлення зміни або відхилення, оцінювання його значущості, формування та передавання сигналу відповідальній особі, прийняття й реалізація управлінського рішення та подальше спостереження за його наслідками.

Останній етап є принципово важливим, оскільки моніторинг не завершується прийняттям рішення. Після його реалізації система повинна забезпечувати подальше спостереження за наслідками, оновлення інформаційної бази та виявлення нових відхилень. Таким чином, формується замкнений управлінський цикл, у якому результати реагування стають новим об'єктом моніторингу.

Практична значущість такого підходу особливо проявляється у зовнішньоекономічній діяльності, де часові затримки можуть безпосередньо трансформуватися в економічні втрати. Несвоєчасне реагування на зміну валютного курсу може призводити до курсових втрат; затримка в отриманні інформації про зміну митних або регуляторних вимог – до затримки оформлення вантажу; відсутність оперативного контролю логістичного процесу – до простоїв або додаткових витрат; несвоєчасне виявлення порушень контрактних умов – до втрати маржинальності або контрактних можливостей.

У досліджених системах такі проблеми проявлялися через затримки платежів і поставок, додаткові митні та логістичні витрати, курсові втрати, простої, зниження маржинальності та обмеження доступу до окремих ринків. Отже, оцінювання системи моніторингу повинно враховувати не лише наявність цифрових інструментів, а насамперед здатність системи своєчасно виявляти критичні зміни та забезпечувати відповідне управлінське реагування.

Це положення узгоджується з міжнародними підходами до управління ризиками. ISO 31000:2018 передбачає безперервність процесів ідентифікації, аналізу, оцінювання, оброблення та моніторингу ризиків [1]. У контексті ЗЕД це означає, що спостереження за ризиком не має завершуватися його фіксацією: критичним є перехід від інформації про ризик до обґрунтованої реакції на нього.

Аналогічну логіку підтримують сучасні підходи до сприяння міжнародній торгівлі. Організація економічного розвитку та співпраці (OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development) підкреслює значення автоматизації, доступності інформації, координації процедур і передбачуваності торговельних формальностей для скорочення часових і трансакційних витрат [2]. У свою чергу, результати глобального дослідження ООН щодо цифрового та сталого сприяння торгівлі свідчать про важливість розвитку електронних систем, обміну даними та цифровізації торговельних процедур для підвищення ефективності міжнародної торгівлі [3]. Це особливо важливо для суб'єктів бізнесу, оскільки

зовнішні цифрові платформи створюють інформаційні можливості, але не замінюють внутрішньої системи моніторингу.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що державні цифрові платформи, банківські, митні, логістичні та комерційні сервіси є важливими джерелами інформації, однак результативність внутрішньої системи визначається узгодженістю об'єктів спостереження, показників, джерел інформації, відповідальних осіб, періодичності, аналітичних процедур і порядку реагування. Саме остання складова забезпечує практичне використання результатів моніторингу.

Водночас універсальний порядок реагування для всіх суб'єктів бізнесу є недоцільним. Потреба в окремих функціях залежить від характеру ЗЕД, регулярності операцій, кількості ринків і контрагентів, складності логістики та проявів економічної невизначеності. Для експортера послуг критичними є моніторинг клієнтів, контрактів, оплат і валютних надходжень; для імпортера товарів – постачальників, митної вартості, документів, платежів і логістики; для виробничого експортера – ринків, цін, контрактів, маршрутів, запасів та економічних результатів. Тому склад сигналів, критичність відхилень, відповідальні особи та допустимий час реагування повинні визначатися відповідно до особливостей конкретної зовнішньоекономічної діяльності.

Економічне значення управлінського реагування полягає не лише в можливості отримання додаткового доходу. Проведене дослідження дозволило встановити, що економічний результат моніторингу може проявлятися у попередженні або скороченні втрат, зниженні штрафів, курсових і логістичних витрат, зменшенні тривалості простоїв, прискоренні обігу дебіторської заборгованості, скороченні трудомісткості оброблення інформації та часу виявлення критичних відхилень.

Таким чином, управлінське реагування доцільно розглядати не як зовнішню щодо системи моніторингу дію, а як її функціонально необхідний елемент. За відсутності формалізованого порядку реагування навіть технологічно розвинена система може залишатися недостатньо результативною, оскільки своєчасно отримана інформація не гарантує своєчасного управлінського рішення.

Висновки. Результати дослідження свідчать, що результативність функціонування системи моніторингу ЗЕД значною мірою залежить від її здатності забезпечувати своєчасне управлінське реагування на виявлені зміни та відхилення.

Управлінське реагування формує завершальну ланку моніторингового циклу і забезпечує перехід від інформаційно-аналітичної функції до практичного впливу на перебіг зовнішньоекономічної діяльності. В умовах економічної невизначеності його значення посилюється, оскільки скорочення часу між виникненням відхилення, його виявленням і прийняттям рішення безпосередньо впливає на можливість попередження або мінімізації економічних втрат.

Література

1. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 2018. 16 p.

2. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.

3. OECD. Trade Facilitation Indicators: Simulator. URL: https://sim.oecd.org/default.ashx?ds=TFI (дата звернення: 8.09.2026).

4. United Nations. Digital and Sustainable Trade Facilitation: Global Report 2023. New York: United Nations, 2023. 87 p.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ З ЦІННИМИ ПАПЕРАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Мельник Ю.М., д.е.н., професор
Сирота В.С., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набувають достовірність, оперативність та аналітичність облікової інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Одним із напрямів фінансової діяльності підприємства є здійснення операцій з цінними паперами, облік яких має забезпечувати формування інформації про склад, вартість, рух та результати операцій з відповідними фінансовими інструментами. Актуальність удосконалення такого обліку посилюється розвитком електронних форм цінних паперів та впровадженням цифрових технологій у бухгалтерські процеси. Сучасні дослідження цифровізації бухгалтерського обліку пов'язують її з підвищенням ефективності облікових процедур, якості фінансової інформації та обґрунтованості управлінських рішень [1; 2].

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення обліку операцій з цінними паперами підприємства в умовах цифрової трансформації.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти України, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку та наукові праці з питань організації обліку операцій з цінними паперами і цифровізації бухгалтерського обліку. У процесі дослідження використано методи аналізу, порівняння, систематизації, узагальнення та графічного представлення інформації.

Організація обліку операцій з цінними паперами повинна бути спрямована не лише на відображення господарських операцій, а й на задоволення інформаційних потреб користувачів. Дослідники наголошують на важливості формування облікової політики щодо операцій з цінними паперами, визначення переліку робочих та аналітичних рахунків, організації внутрішньої звітності, а також деталізації інформації щодо операцій з окремими видами цінних паперів [3]. Такий підхід створює інформаційну основу для оцінювання результативності операцій та прийняття управлінських рішень.

Методологічною основою обліку фінансових інвестицій є НП(С)БО 12 «Фінансові інвестиції», яке визначає підходи до формування інформації про фінансові інвестиції в бухгалтерському обліку та її розкриття у фінансовій звітності. НП(С)БО 13 «Фінансові інструменти» визначає методологічні засади формування інформації про фінансові інструменти та її розкриття у фінансовій звітності [4; 5]. Система обліку операцій з цінними паперами має враховувати особливості їх визнання, оцінки, відображення результатів операцій та розкриття відповідної інформації.

Однією з актуальних проблем є забезпечення достатнього рівня аналітичності облікової інформації. Для потреб управління доцільно

забезпечувати деталізацію даних за видами цінних паперів, емітентами, датами придбання та вибуття, строками володіння, вартістю та видами отриманого доходу. Така деталізація дає змогу оперативніше оцінювати структуру фінансових інвестицій та результати операцій з ними.

Разом із тим традиційне опрацювання значних масивів інформації збільшує трудомісткість облікових процедур та ризик виникнення помилок. З огляду на це цифрова трансформація створює можливості для автоматизації введення, обробки, перевірки та узагальнення облікової інформації. Сучасні дослідження визначають серед перспективних напрямів цифровізації бухгалтерського обліку інтеграцію облікових систем із цифровими сервісами та інформаційними платформами, використання хмарних технологій, розвиток автоматизованих систем і нових інструментів аналітики [1; 2].

Аналіз організації обліку операцій з цінними паперами дає змогу виокремити низку проблем, пов'язаних зі значним обсягом інформації, необхідністю її деталізації, ризиком виникнення помилок під час ручного введення та обробки даних, а також потребою в оперативному отриманні інформації для прийняття управлінських рішень. В умовах цифрової трансформації зазначені проблеми можуть бути частково вирішені шляхом автоматизації облікових процедур, переходу до електронного документообігу, розширення аналітичного обліку та інтеграції інформаційних систем (табл. 1).

Таблиця 1. Напрями удосконалення обліку операцій з цінними паперами в умовах цифрової трансформації*

Проблема	Запропонований напрям удосконалення	Очікуваний результат
Значний обсяг інформації	Автоматизація введення та обробки облікових даних	Скорочення часу обробки інформації
Недостатня деталізація аналітичного обліку	Розширення аналітики за видами цінних паперів, емітентами, датами придбання та вибуття	Підвищення інформативності обліку
Ризик помилок під час ручного введення	Автоматизовані контрольні процедури	Зменшення кількості технічних помилок
Використання паперових документів	Перехід до електронного документування	Прискорення документообігу
Несвоєчасне отримання інформації	Автоматичне формування оперативної звітності	Підвищення оперативності управління
Дублювання даних у різних системах	Інтеграція бухгалтерської та інших інформаційних систем	Узгодженість даних
Зростання обсягу цифрової інформації	Розмежування доступу, резервне копіювання та захист даних	Підвищення інформаційної безпеки

**Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3–6]*

Наведені напрями удосконалення охоплюють основні етапи облікового процесу – від документування операцій до формування інформації для прийняття управлінських рішень. Особливе значення має деталізація аналітичного обліку за

видами цінних паперів, емітентами, датами придбання та вибуття, їх вартістю та отриманими доходами.

Для операцій з цінними паперами доцільним є формування інтегрованої цифрової моделі обліку, яка передбачає послідовне проходження інформації від документування операції до формування управлінської інформації. Запропоновану модель представлено на рис. 1:

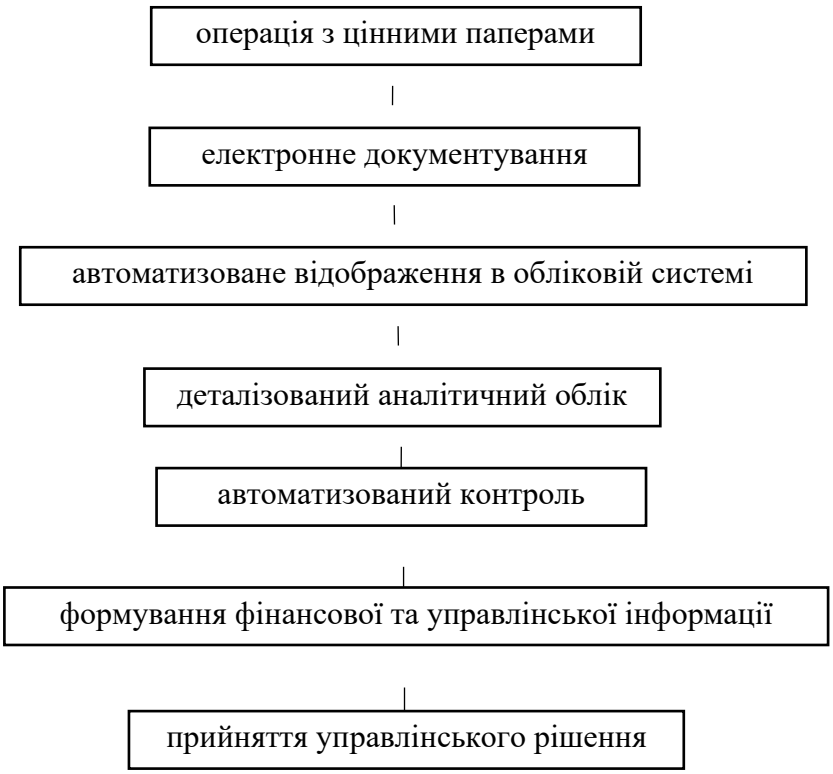

Рис. 1. Модель удосконалення обліку операцій з цінними паперами в умовах цифрової трансформації*

**Джерело: розроблено авторами*

Особливого значення в сучасних умовах набуває облік електронних цінних паперів, що зумовлює необхідність адаптації облікових процедур до цифрової форми існування та обігу фінансових інструментів.

Узагальнення результатів дослідження дає підстави визначити комплексний підхід до удосконалення обліку, який передбачає підвищення аналітичності, електронне документування, автоматизацію облікових і контрольних процедур, інтеграцію інформаційних систем та розвиток управлінської аналітики.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме скороченню обсягу ручної обробки інформації, підвищенню оперативності її отримання, зменшенню ризику технічних помилок та забезпеченню більш повної інформаційної підтримки управління фінансовими інвестиціями підприємства.

Отже, удосконалення обліку операцій з цінними паперами в умовах цифрової трансформації має передбачати комплексне перетворення системи

формування, обробки, контролю та використання облікової інформації. Застосування зазначених підходів сприятиме підвищенню оперативності, достовірності та корисності інформації про операції з цінними паперами для прийняття управлінських рішень.

Література

1. Юрченко А. С., Мізіна О. В. Цифровізація бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти: зб. тез доп. Всеукр. наук.-практ. конф. Дрогобич : ДонНТУ, 2025. С. 41–44.

2. Садовець А. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні: автоматизація та сучасні технології. Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Суми : СНАУ, 2025. С. 90–92.

3. Гладій І. О., Майстер Л. А. Організація обліку операцій з цінними паперами. Економіка і регіон. 2022. № 2 (85). С. 112–119. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2022.2(85).2639.

4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 12 «Фінансові інвестиції» : наказ Міністерства фінансів України від 26.04.2000 № 91. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0284-00 (дата звернення: 15.09.2026).

5. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти» : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.2001 № 559. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1050-01 (дата звернення: 15.09.2026).

6. Феденько С. М., Плекан М. В., Юрченко О. А. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації. Економіка і регіон. 2024. № 4 (95). С. 189–195. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3625.

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ДЕБІТОРСЬКОЇ ТА КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Ступницька Т.М., к.е.н., доцент
Нікул О.В., здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Афіцерян Я.В., здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні умови функціонування підприємства характеризуються високим рівнем фінансової нестабільності, зумовленої як внутрішніми управлінськими чинниками, так і зовнішніми макроекономічними ризиками. У період воєнних дій, інфляційних коливань і порушення логістичних ланцюгів особливого значення набуває управління заборгованістю, адже саме вона виступає індикатором ліквідності та ділової активності суб'єкта господарювання. Ефективна політика дозволяє зменшити ризик дефіциту оборотного капіталу, оптимізувати грошові потоки та підвищити рівень фінансової безпеки підприємства [3]. Питання щодо аналізу кредиторської і дебіторської заборгованості підприємства активно дискутується впродовж тривалого часу. Результати таких досліджень, розкриті у працях Булат Г.В., Вербіцький О.В., Горелик Д.С., Гаврилюк В.Ю., Єдинак Т.С., Желніна Г.О., Кручак Л.В., Мулик Т.О., Рибалко О. М., Савченко А.М. та ін. Основні методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про дебіторську і кредиторську заборгованість та розкриття у фінансовій звітності регламентуються національними стандартами обліку: НП(С)БО 10 «Дебіторська заборгованість», яке визначає порядок визнання, оцінки, класифікації та відображення дебіторської заборгованості у фінансовій звітності та НП(С)БО 11 «Зобов'язання», що визначає оцінку, визнання і визначення поточних і довгострокових зобов'язань [1,2].

Мінімізація ризиків неповернення коштів з боку покупців в умовах сталого розвитку виходить за рамки стандартного аналізу ліквідності. Підприємства впроваджують комплексні системи показників оцінки контрагентів.

Один з методів для мінімізації ризиків дебіторської заборгованості є впровадження розширеного комплаєнс-контролю в межах сталого розвитку та передбачає, що компанія оцінює своїх дебіторів та кредиторів не лише за стандартними фінансовими показниками (кредитна історія, оцінка балансу, ліквідність), а й за ESG-критеріями (екологія, соціальна сфера, корпоративне управління). Якщо контрагент ігнорує екологічні стандарти чи має проблеми з трудовим законодавством, ризик його банкрутства через штрафи або втрату ліцензій різко зростає. Відповідно, рівень ESG-відповідальності безпосередньо впливає на розмір кредитного ліміту та умови фінансування підприємства.

Наступним підходом для мінімізації ризиків дебіторської заборгованості є цифровізація транзакційних процесів. Перехід на 100% електронний документообіг (ЕДО) вирішує одразу два завдання: з одного боку, це зменшує використання паперу та логістичні витрати, знижуючи екологічний слід (компонент Е). а з іншого - автоматизація виключає технічні затримки платежів через втрачені акти чи рахунки, прискорюючи оборотність коштів.

Якщо розширений контроль дебіторів допомагає підприємству не втратити власні гроші, то виважене управління кредиторською заборгованістю забезпечує стабільність операційної діяльності та запобігає втраті ліквідності. В екосистемі сталого розвитку неможливо бути захищеним, виснажуючи партнерів. Саме тому сучасний ризик-менеджмент переосмислює підходи до роботи з постачальниками, перетворюючи розрахунки на інструмент взаємної стійкості. Для досягнення максимальної ефективності такого контроль, його впроваджують через наступні методи [4-6,8]:

– етична платіжна дисципліна – навмисне утримання виплат контрагентам для безкоштовного кредитування підприємства, як джерел, що послаблюють фінансову напругу, суперечить стандартам корпоративної етики; вчасні розрахунки захищають підрядників від касових розривів, забезпечуючи покупцю статус пріоритетного клієнта та безперебійність поставок;

– локалізація та диверсифікація закупівель – зниження ризиків у відносинах з кредиторами досягається через оптимізацію географії поставок (орієнтація на локальних постачальників не лише зменшує транспортні викиди CO_2, а й мінімізує залежність від митних затримок, валютних коливань та геополітичних форс-мажорних обставин;

– стійке фінансування постачальників – підприємства дедалі частіше впроваджують програми тристороннього фінансування із залученням банків, що дозволяє постачальникам достроково отримувати кошти за відвантажену продукцію під низький відсоток, причому найвигідніші ставки пропонуються партнерам із високим рівнем ESG-комплаєнсу;

– табличний моніторинг строків заборгованості – синхронізація реєстрів старіння дебіторської та кредиторської заборгованості, це дозволяє узгоджувати графіки отримання коштів від покупців із термінами виплат постачальникам, повністю виключаючи касові розриви без додаткового залучення кредитів;

– цифрові смарт-контракти (Blockchain-моніторинг) – впровадження автоматизованих контрактів, які самостійно блокують або відкривають кредитні ліміти для дебіторів на основі їх поточної платоспроможності, це дозволяє повністю виключити людський фактор, помилки менеджерів та прискорює оборотність коштів.

Вплив підходів до мінімізації ризиків заборгованості на дебіторську та кредиторську заборгованість в умовах сталого розвитку наведені в табл. 1.

Таблиця 1. Вплив підходів до мінімізації ризиків заборгованості на дебіторську та кредиторську заборгованість*

Назва підходу	Вплив на дебіторську заборгованість	Вплив на кредиторську заборгованість
Розширений ESG-комплаєнс-контроль	Коригування кредитних лімітів для покупців з урахуванням результатів їх екологічної та соціальної оцінки.	Моніторинг ризиків раптового банкрутства постачальників через штрафи чи втрату ліцензій.
Цифровізація транзакційних процесів (ЕДО)	Прискорення оборотності коштів через усунення затримок із втраченими рахунками чи актами.	Миттєве підтвердження та прозорий облік усіх зобов'язань перед кредиторами.
Етична платіжна дисципліна	Встановлення чітких вимог до клієнтів щодо вчасної оплати рахунків.	Уникнення позовів і штрафів від партнерів та збереження статусу цінного клієнта.
Локалізація та диверсифікація закупівель	Збереження стабільності надходжень коштів завдяки роботі з локальними покупцями.	Усунення ризиків від зміни валютних курсів, митних затримок та форс-мажорів.
Стійке фінансування постачальників	Можливість пропонувати гнучкі терміни оплати для стратегічних партнерів.	Можливість пізнішої оплати рахунків постачальникам без виснаження їх оборотних коштів.
Табличний моніторинг строків заборгованості	Встановлення чітких термінів повернення грошей, які узгоджені з графіком власних виплат.	Погашення власних боргів виключно в межах фактично зібраних коштів від дебіторів.
Цифрові смарт-контракти	Миттєве та автоматичне блокування відвантажень покупцям у разі перевищення ліміту боргу.	Автоматичне виконання платіжних зобов’язань у момент електронного підтвердження поставки.

**Джерело: складено авторами за даними джерел [3-7]*

Таким чином можна зробити висновок, що впровадження принципів сталого розвитку в політику управління заборгованістю передбачає перехід від моделі короткострокової вигоди до побудови стійкої бізнес-екосистеми. Інтеграція ESG-критеріїв у ризик-менеджмент дебіторської та кредиторської заборгованості дозволяє підприємствам не лише знизити відсоток втрат від безнадійних боргів, а й сформувати імідж прозорого та надійного позичальника. У довгостроковій перспективі це відкриває доступ до фінансування та підвищує загальну вартість бізнесу для інвесторів.

Література

1. Дебіторська заборгованість: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 № 237 від 08.10. національне 99 (зі змінами та доповненнями). URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99. (дата звернення: 25.09.2026)

2. Зобов'язання: національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 № 20. від 31.01.2000 р. (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text (дата звернення: 25.09.2026)

3. Булат Г. В. Аналіз дебіторської заборгованості та напрями удосконалення управління нею // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 1. С. 222-226.

4. Васильєва Л. М., Юрченко С. В., Білозерцева Ю. О. Комплексний аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства: методи, моделі та ризики. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 22. С. 146–150. 2

5. Єдинак Т. С. Проблеми управління дебіторською заборгованістю підприємств в умовах фінансово-економічної кризи // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2020. № 3. С. 54-57.

6. Клименко М. П. Блокчейн як ефективний інструмент управління дебіторською заборгованістю // Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку : тези доповідей X Міжнарод. наук.-практ. конф., м. Чернігів, 25 листопада 2024 р. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 121-123.

7. Савченко А., Горелик Д., Гаврилюк В., Вербіцький О. Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства // Український економічний часопис. 2025. №8. С. 123-127.

8. Старіння дебіторської заборгованості: вичерпний посібник з управління грошовими потоками та кредитним ризиком. *Emagia*: [веб-сайт]. URL: https://www.emagia.com/uk/blog/aging-in-accounts-receivable/ (дата звернення: 25.09.2026)

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Тарасова О.В., к.е.н., доцент
Донченко С.В., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Бюджетна політика держави – це система заходів, що здійснюються органами державної влади та місцевого самоврядування у сфері формування, розподілу й використання бюджетних ресурсів з метою забезпечення соціально-економічного розвитку країни та територіальних громад. Ефективне втілення бюджетної політики забезпечується за допомогою бюджетного механізму, який охоплює сукупність форм бюджетних відносин, а також методів, інструментів і важелів, що використовуються для акумулювання та використання бюджетних коштів. Головною функцією бюджетного механізму є фінансове забезпечення економічних і соціальних процесів у державі, а також регулювання руху бюджетних ресурсів з метою ефективного виконання державних і місцевих функцій.

Аналіз дохідної частини зведеного бюджету України за 2023–2025 роки свідчить про стійку тенденцію до її зростання. Загальний обсяг доходів бюджету у 2025 році досяг 4337978,16 млн грн, що на 1233671,6 млн грн, або 39,7%, більше порівняно з 2023 роком, та на 750188,63 млн грн, або 20,9%, більше порівняно з 2024 р. [1].

Основним джерелом формування доходів бюджету залишаються податкові надходження, обсяг яких протягом досліджуваного періоду зріс із 1638085 млн грн у 2023 році до 2520339,16 млн грн у 2025 році. Таким чином, приріст податкових надходжень становив 882254,16 млн грн, або 53,9%, порівняно з 2023 роком та 432055,39 млн грн, або 20,7%, порівняно з 2024 роком [1]. Таке зростання пояснюється підвищенням рівня податкових надходжень, розширенням бази оподаткування та збільшенням кількості платників податків.

Вагоме значення у структурі доходів бюджету мають також неподаткові надходження, частка яких упродовж 2023–2025 років становила 33,1%, 28,4 % та 29,1% відповідно. Їх обсяг у 2025 році збільшився на 232531,7 млн грн, або 22,6%, порівняно з 2023 роком, та на 242642,56 млн грн, або 23,8%, порівняно з 2024 роком [1]. До складу неподаткових надходжень належать доходи від підприємницької діяльності та власності, адміністративні платежі, доходи від некомерційної діяльності, а також власні надходження бюджетних установ.

Окрему роль у наповненні дохідної частини бюджету відіграє міжнародна фінансова допомога від Європейського Союзу, урядів іноземних держав, міжнародних організацій та донорських установ. У 2023–2025 роках обсяг таких надходжень становив відповідно 433602,43 млн грн, 475372,57 млн грн та 549414,53 млн грн. [1]. Це свідчить про активну підтримку України міжнародними партнерами та значний рівень залучення зовнішніх фінансових ресурсів для реалізації державних програм і соціально-економічних ініціатив.

Внутрішні податки на товари та послуги, до яких належать акцизний податок із вироблених та імпортованих підакцизних товарів, акциз із роздрібної реалізації підакцизної продукції, а також податок на додану вартість, демонструють стабільне зростання. У 2025 році їх обсяг збільшився на 396344,51 млн грн (51,4 %) порівняно з 2023 роком та на 194187,79 млн грн (20 %) порівняно з 2024 роком [1], що свідчить про посилення фіскальної ролі цих податків у структурі доходів бюджету.

Місцеві податки і збори, що включають податок на майно, туристичний збір, плату за паркування, окремі види підприємницької діяльності та єдиний податок, також характеризуються позитивною динамікою. Їх обсяг зріс із 100008,77 млн грн у 2023 році до 135524,92 млн грн у 2025 році [1], що відображає збільшення підприємницької активності населення, розвиток туристичної сфери та поширення спрощеної системи оподаткування.

Аналіз видаткової частини зведеного бюджету України за 2023–2025 роки показує значне зростання витрат за ключовими напрямами. Зокрема, видатки на оборону суттєво збільшилися — на 972236,96 млн грн (46,3%) у 2025 році порівняно з 2023 роком, що відображає пріоритетність фінансування сектору безпеки в умовах війни.

Витрати на загальнодержавні функції також демонструють тенденцію до зростання — з 349142,72 млн грн у 2023 році до 512180,58 млн грн у 2025 році [1], що пов’язано з необхідністю забезпечення діяльності органів державного управління та обслуговування державного боргу.

Крім того, видатки на громадський порядок, безпеку та судову систему зросли з 591431,92 млн грн до 836936,24 млн грн [1], що свідчить про посилення фінансування правоохоронної сфери, охорони кордонів та системи громадської безпеки. Загалом отримані результати підтверджують переорієнтацію бюджетних витрат на потреби оборони та безпеки держави в умовах воєнного стану.

Військові дії мають значний вплив на економіку держави, що проявляється у зменшенні податкових надходжень та одночасному зростанні бюджетних видатків, насамперед на соціальний захист населення. Водночас необхідність концентрації фінансових ресурсів на оборонних потребах обмежує можливості фінансування інших важливих сфер, таких як освіта, інфраструктура та соціальні програми.

Бюджетна політика в умовах воєнного стану характеризується низкою особливостей, зокрема збільшенням оборонних витрат, переглядом податкової політики з метою забезпечення додаткових доходів, активним залученням державних запозичень, а також скороченням фінансування невоєнних напрямів. Усе це спрямовано на забезпечення обороноздатності держави та підтримку її функціонування в умовах війни.

Окремо слід відзначити негативний вплив скорочення економічної активності, міграційних процесів та зростання соціальних потреб населення, що призводить до зниження податкових надходжень. Додатковим чинником втрат

бюджетних ресурсів залишається ухилення від оподаткування з боку окремих суб'єктів господарювання, які використовують різні схеми мінімізації податкових зобов'язань.

Для забезпечення фіскальної стабільності необхідним є вдосконалення податкової системи, розширення бази оподаткування, підвищення прозорості контролю та забезпечення рівномірного розподілу податкового навантаження. Важливе значення має також раціональне управління бюджетними коштами, оптимізація видатків та збереження фінансування ключових соціальних сфер. Умови воєнного стану зумовили необхідність запровадження низки змін у податковій та фінансовій системі, зокрема підтримки бізнесу через податкові пільги, спрощення звітності та стимулювання підприємницької діяльності. Це сприяє збереженню економічної активності та формує передумови для післявоєнного відновлення. Важливу роль у фінансуванні державних потреб відіграє борговий механізм, зокрема випуск військових облігацій, які забезпечують залучення коштів як від внутрішніх, так і від зовнішніх інвесторів. Спрощення процедур їх придбання та розвиток цифрових сервісів значно розширили коло потенційних інвесторів.

За допомогою змін у фінансуванні бюджетних програм Міністерство фінанасів ініціює системні реформи у цілому ряді галузей, наприклад, освіта та наука, охорона здоров'я та соціальна сфера.

При розробці проекту держбюджету Міністерство фінанасів керується такими принципами [2]:

Реалістичний:

- Уряд не надуває і не приховує доходи. Всі видатки мають бути підтверджені доходами. Це запорука збалансованості бюджету.
- Бюджетні доходи відображають те, які надходження реально зможе забезпечити наступного року економіка без тотального підвищення податків..
- Такий підхід дозволить вперше в історії країни припинити хибну практику тиску податківців на бізнес через завищені плани та припинити друкувати гроші для фінансування завищених видатків.
- *Прозорий:*
- Прогноз доходів бюджету має бути перевірений та підтверджений незалежними експертами та представниками громадянського суспільства.
- Це робить процес бюджетування справді прозорим.
- *З чітко визначеними пріоритетами:*
- Уряд відмовився від хибної практики розпорошування бюджетних коштів на сотні програм, коли жодна не отримувала належного фінансування, не виконувалася і не приносила користь суспільству і економіці.
- Тепер визначено конкретні сфери, які отримають пріоритетну увагу та фінансування - обороноздатність, соціальні стандарти, освіта, охорона здоров'я, дипломатія, АПК, створення Дорожнього фонду, енергоефективність, культура і децентралізація.

- *Розрахований на майбутнє зростання*
- Уряд перейшов на середньострокове публічне планування бюджету.
- Основні бюджетні параметри розраховані на найближчі три роки з прогнозом на поступове зростання і відновлення економіки.

Передбачуваність бюджетної політики та прогнозування на кілька років вперед дозволить проводити системні глибокі реформи, підвищити інвестиційну привабливість та покращити бізнес-клімат. Загалом сучасна бюджетна політика України в умовах війни поєднує інструменти мобілізації внутрішніх ресурсів, міжнародної фінансової підтримки та боргового фінансування, що дозволяє забезпечувати виконання державних функцій та підтримувати фінансову стабільність країни.

Література

1. Офіційний сайт Державного вебпорталу бюджету для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua (дата звернення: 23.09.2026)

2. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. Бюджетна політика. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/budget-policy (дата звернення: 23.09.2026)

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ВИРОБНИЦТВО ПРОДУКЦІЇ

Скляр Л.Б., к.е.н., доцент
Панчина М.М., здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах посилення конкуренції ефективне управління виробничими витратами є передумовою підвищення прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Собівартість характеризує поточні витрати на виробництво й реалізацію продукції у грошовому виразі [1]. Метою дослідження є визначення комплексу обліково-аналітичних інструментів, застосування яких забезпечує своєчасне виявлення резервів скорочення витрат та обґрунтування управлінських рішень.

У роботі використано методи аналізу, синтезу, порівняння, групування та узагальнення. Інформаційною основою є первинні документи, дані аналітичного і синтетичного обліку, калькуляції, кошториси, бюджети та внутрішня управлінська звітність. За об'єктом обліку витрат виокремлюють позамовний і попередільний методи, а нормативний метод забезпечує контроль витрат за встановленими нормами та відхиленнями від них [2; 3].

Фактичну собівартість за нормативним підходом доцільно визначати за формулою:

$$Сф = Сн + \Delta В + \Delta Н,$$

де Сф – фактична собівартість; Сн – нормативна собівартість; ΔВ – відхилення від норм; ΔН – зміна норм.

Такий підхід дає змогу локалізувати причини перевитрат за матеріалами, оплатою праці, енергією та загальновиробничими витратами. Важливим є також поділ витрат на змінні й постійні у системі «директ-костинг», за якої змінні витрати включають до собівартості продукції, а постійні відносять на фінансовий результат періоду [4].

Таблиця 1. Обліково-аналітичні інструменти оптимізації витрат виробництва

Інструмент	**Зміст застосування**	**Управлінський результат**
Нормативний облік	Облік за нормами та фіксація відхилень	Оперативне виявлення перевитрат
АВС-аналіз	Групування витрат за рівнем істотності	Концентрація контролю на ключових витратах
Факторний аналіз	Оцінка впливу цін, норм, обсягу та продуктивності	Виявлення резервів зниження собівартості
Директ-костинг	Поділ витрат на змінні та постійні	Оцінка маржинального доходу й асортименту
Бюджетування	Планування та контроль витрат за центрами відповідальності	Попередження перевитрат

Систематизацію ключових інструментів оптимізації витрат наведено в таблиці 1. Їх комплексне застосування формує інформаційну основу для контролю собівартості, оцінювання відповідальності керівників підрозділів і коригування технологічних та організаційних параметрів виробництва. АВС-аналіз дає можливість зосередити увагу на статтях, що мають найбільший вплив на загальну суму витрат, а функціонально-вартісний аналіз спрямований на виключення функцій, які не створюють цінності для споживача [5].

Інтеграція інструментів може бути представлена так:

Нормативний облік	АВС-аналіз	Бюджетування
Контроль відхилень	Пріоритизація витрат	Контроль відповідальності
ЗНИЖЕННЯ СОБІВАРТОСТІ ТА ПІДВИЩЕННЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ		

Рис. 1. Взаємозв'язок обліково-аналітичних інструментів оптимізації витрат*

**Джерело: складено автором на основі [2; 4; 5].*

Узагальнюючим індикатором ефективності є витрати на 1 грн товарної продукції:

$$В1\ грн = В / ТП,$$

де В1 грн – витрати на 1 грн товарної продукції; В – загальна сума витрат; ТП – обсяг товарної продукції у діючих цінах. Зниження цього показника за інших рівних умов свідчить про раціональніше використання ресурсів [6].

Оптимізація витрат потребує поєднання облікових процедур із системним аналітичним оцінюванням. Для виробничих підприємств доцільним є комплексне використання нормативного обліку, аналізу відхилень, АВС-аналізу, бюджетування, факторного та функціонально-вартісного аналізу. Такий підхід забезпечує адресність контролю, своєчасне реагування на перевитрати та підвищення обґрунтованості управлінських рішень щодо собівартості продукції.

Література

1. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 69. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1813541 (дата звернення: 03.10.2026).

2. Чуп М. Методи обліку витрат виробництва та калькулювання собівартості продукції. Ужгородський національний університет. URL: https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/38819/1/ (дата звернення: 02.10.2026).

3. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції. Економіка: реалії часу. 2016. № 1. URL: https://economics.op.edu.ua/files/archive/2016/No1/6.pdf (дата звернення: 01.10.2026).

4. Директ-костинг та АВС-метод як сучасні методи обліку витрат. Економічний аналіз. 2012. № 10(4). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/ (дата звернення: 30.09.2026).

5. Романів Д.Р. Організація обліку витрат і калькулювання собівартості продукції : кваліфікаційна робота. Тернопільський національний технічний університет. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/ (дата звернення: 03.10.2026).

6. Талах Т.А. Аналіз витрат виробництва. Луцький національний технічний університет. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/ (дата звернення: 03.10.2026).

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ

Скляр Л.Б., к.е.н., доцент
Чебан Ю.О., здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Податок на додану вартість (ПДВ) є одним із основних загальнодержавних непрямих податків та важливим джерелом формування доходів Державного бюджету України. ПДВ включається до вартості товарів і послуг та фактично сплачується кінцевим споживачем, тоді як його нарахування, облік і перерахування до бюджету здійснюються безпосередньо суб'єктом господарювання. Особливості його справляння зумовлюють необхідність належної організації бухгалтерського обліку та постійного дотримання порядку адміністрування податку. Питання обліку розрахунків за ПДВ та його адміністрування досліджуються у працях Єрмолаєвої М. В., Леги О. В., Канцедал Н. А., Юрчишеної Л. В., Людковської Ю. Ю. та інших науковців. Основні засади справляння ПДВ, порядок визначення податкових зобов'язань і податкового кредиту, складання та реєстрації податкових накладних, а також електронне адміністрування податку на додану вартість регламентуються Податковим кодексом України [1].

Загалом облік розрахунків з бюджетом за податками та платежами має забезпечувати суворе дотримання нормативно-правових актів, правильність визначення бази оподаткування, розрахунок податкових зобов'язань та складання податкової звітності [4]. З огляду на це, специфіка обліку ПДВ вимагає окремого відображення операцій відповідно до їх змісту, дати виникнення податкових зобов'язань чи права на податковий кредит. У бухгалтерському обліку такі розрахунки відображаються на синтетичному рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» [2], що передбачає відповідні субрахунки для відображення операцій з ПДВ, наведені в табл. 1

Таблиця 1. Субрахунки рахунку 64 «Розрахунки за податками й платежами» для обліку ПДВ*

Субрахунок	Призначення
641 «Розрахунки за податками»	Ведеться облік податку на додану вартість, який нараховується та сплачується відповідно до чинного законодавства.
643 «Податкові зобов'язання»	Ведеться облік суми податку на додану вартість, визначену, виходячи із суми одержаних авансів (попередньої оплати) за готову продукцію, товари, інші матеріальні цінності та нематеріальні активи, роботи, послуги, що підлягають відвантаженню (виконанню).
644 «Податковий кредит»	Ведеться облік суми податку на додану вартість, на яку підприємство набуло право зменшити податкове зобов'язання.

**Джерело: складено авторами за даними джерел [2]*

Розрахунки за ПДВ виникають на всіх стадіях процесу купівлі-продажу, що зумовлює певні особливості адміністрування зазначеного податку [4]. Важливе значення мають правильне визначення податкових зобов'язань і податкового кредиту та їх документальне підтвердження. Основним документом

для обліку розрахунків з ПДВ є податкова накладна, яку платник податку повинен надати покупцю. Вона складається у момент виникнення податкових зобов'язань продавця і реєструється в Єдиному реєстрі податкових накладних (ЄРПН). Загальні умови формування цих показників для обох сторін операції наведено в табл. 2.

Таблиця 2. Умови виникнення податкових зобов'язань та податкового кредиту*

Умова розрахунків	Виникнення податкового зобов'язання	Виникнення податкового кредиту
«Правило першої події»	Дата зарахування коштів від покупця/замовника на рахунок платника податку. Дата відвантаження товарів або оформлення акту наданих послуг.	Дата списання коштів з рахунку платника податку. Дата отримання платником податку товарів/послуг.
Фінансовий лізинг (фінансова оренда)	Дата фактичної передачі об'єкта лізингу у володіння та користування лізингоодержувачу.	Дата фактичного отримання об'єкта лізингу лізингоодержувачем.
Ввезення товарів на митну територію України	Дата подання митної декларації для митного оформлення.	Дата сплати податку за податковими зобов'язаннями.
Отримання послуг від нерезидента (якщо місце постачання в Україні)	Найраніша з подій: дата списання коштів з рахунку платника податку або дата оформлення документа, що засвідчує факт постачання послуг нерезидентом.	Дата складення платником податкової накладної за такими операціями, за умови її реєстрації в ЄРПН.
Довгострокові договори / контракти	Дата фактичної передачі виконавцем результатів робіт за договорами (контрактами).	Дата фактичного отримання замовником результатів робіт (оформлених актами виконаних робіт) за договорами (контрактами).
Постачання через прилади обліку	За касовим методом.	Факт постачання (придбання) товарів/послуг засвідчується даними обліку.

**Джерело: складено авторами за даними джерел [1]*

Окремою складовою адміністрування ПДВ є функціонування системи електронного адміністрування податку на додану вартість (СЕА ПДВ), яка забезпечує автоматизований облік операцій платників податку та рух коштів, пов'язаних із виконанням їх податкових зобов'язань. У межах цієї системи для платників автоматично відкриваються рахунки, з яких здійснюється перерахування коштів до державного бюджету в рахунок сплати визначених податкових зобов'язань [1].

Однією з особливостей адміністрування ПДВ є зупинення реєстрації податкових накладних та розрахунків коригування в ЄРПН. У наукових дослідженнях це питання розглядається у зв'язку з функціонуванням автоматизованого моніторингу та визначенням критеріїв ризикованості. Єрмолаєва М. В., Лега О. В. та Канцедал Н. А. розглядають особливості блокування податкових накладних і критерії ризиковості платників податку [4]. Водночас у сучасних дослідженнях значна увага приділяється автоматизації та

цифровізації податкових процесів, які є важливою складовою сучасного адміністрування ПДВ. Використання електронного адміністрування та автоматизованих перевірок сприяє підвищенню прозорості податкового адміністрування [6].

Таким чином, особливості обліку та адміністрування податку на додану вартість полягають у необхідності правильного визначення податкових зобов'язань і податкового кредиту, їх документального підтвердження та відображення відповідних операцій у бухгалтерському обліку. Важливими складовими адміністрування ПДВ є складання та реєстрація податкових накладних в ЄРПН, функціонування системи електронного адміністрування ПДВ, автоматизований облік операцій платників податку та проведення розрахунків з бюджетом.

Література

1. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text. (дата звернення: 30.09.2026)

2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 № 291. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text. (дата звернення: 30.09.2026).

3. Волчанська Л., Юшковський Д. Податковий аспект організації обліку та аудиту податку на додану вартість. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-10.

4. Єрмолаєва М. В., Лега О. В., Канцедал Н. А. Податок на додану вартість: актуальні питання обліку розрахунків та звітності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 1 (10). С. 119–128. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-22.

5. Педько А., Маряниченко Б. Податок на додану вартість в Україні: економічна сутність, особливості функціонування та вплив на розвиток бізнесу. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-71.

6. Юрчишена Л. В., Людковська Ю. Ю. Адміністрування ПДВ в Україні: сучасний стан, виклики та напрями вдосконалення. Економіка і організація управління. 2025. № 4 (60). С. 258–269. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.24.

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Скляр Л.Б. к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Євроінтеграційні процеси зумовлюють активізацію зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) українських підприємств, розширення експортно-імпортних операцій та посилення вимог до прозорості бухгалтерського обліку і податкового контролю. Ефективна організація обліку ЗЕД має забезпечувати достовірне відображення операцій в іноземній валюті, правильне визначення доходів і витрат, контроль розрахунків з нерезидентами та своєчасне формування податкової звітності.

Правові засади організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні визначає Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]. Операції в іноземній валюті під час первісного визнання перераховуються у гривню за валютним курсом на початок дня дати здійснення господарської операції відповідно до НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів» [2].

Метою тез є обґрунтування напрямів удосконалення організації бухгалтерського обліку і оподаткування ЗЕД підприємства з урахуванням євроінтеграційних вимог.

У процесі дослідження використано законодавчі та нормативні акти України, положення бухгалтерського обліку, роз'яснення органів державної влади, а також методи аналізу, систематизації, узагальнення і графічного представлення інформації. Об'єктом дослідження є система обліково-податкового забезпечення зовнішньоекономічних операцій підприємства.

Організація обліку ЗЕД повинна ґрунтуватися на таких принципах: документальне підтвердження кожної господарської операції; аналітичний облік за контрагентами, договорами, видами валют і товарами; розмежування експортних та імпортних операцій; контроль дотримання валютного і митного законодавства; своєчасне визначення курсових різниць; узгодження бухгалтерського та податкового обліку; використання електронного документообігу та цифрових реєстрів.

Першочерговим елементом організації обліку ЗЕД є розроблення внутрішньої облікової політики підприємства. У ній доцільно визначити порядок визнання доходів від експорту, первісної оцінки імпортних запасів, обліку авансів, розрахунку курсових різниць, розподілу транспортно-заготівельних витрат та формування аналітичних рахунків.

Для забезпечення деталізованого контролю інформацію про операції доцільно групувати за такими ознаками: вид операції, країна контрагента,

зовнішньоекономічний контракт, валюта розрахунків, митний режим, дата переходу права власності та форма оплати.

Таблиця 1. Основні об'єкти обліку зовнішньоекономічної діяльності

Об'єкт обліку	Основні документи	Напрям контролю
Експорт товарів	контракт, інвойс, пакувальний лист, митна декларація, транспортні документи	правильність визнання доходу та дати експорту
Імпорт товарів	контракт, інвойс, митна декларація, акт приймання-передачі	формування первісної вартості та податкового кредиту
Валютні кошти	банківська виписка, платіжна інструкція	контроль надходження та списання валюти
Розрахунки з нерезидентами	акт звірки, рахунок, договір	контроль дебіторської і кредиторської заборгованості
Курсові різниці	бухгалтерська довідка, розрахунок курсу	правильність відображення доходів і витрат

Загальний порядок організації обліку і оподаткування ЗЕД підприємства можна представити у вигляді послідовності, наведеної на рисунку 1.

Вибір іноземного контрагента
↓
Укладання зовнішньоекономічного контракту
↓
Оформлення первинних і митних документів
↓
Відображення операції в бухгалтерському обліку
↓
Перерахунок валютних статей і визначення курсових різниць
↓
Нарахування ПДВ та інших податків
↓
Формування фінансової і податкової звітності
↓
Внутрішній контроль та аналіз результатів ЗЕД

Рис. 1. Послідовність організації обліку і оподаткування операцій ЗЕД

Під час експорту товарів дохід визнається за умови передачі покупцеві ризиків і вигод, пов'язаних із правом власності на товар, якщо інше не передбачено умовами контракту. Експортні операції, як правило, оподатковуються ПДВ за нульовою ставкою за умови фактичного вивезення товарів за межі митної території України та належного документального підтвердження. Для окремих товарів застосовується режим експортного

забезпечення, що передбачає складання та реєстрацію податкової накладної до подання митної декларації [3].

Під час імпорту товарів підприємство формує первісну вартість запасів із урахуванням митної вартості, ввізного мита, витрат на транспортування, страхування, навантажувально-розвантажувальні роботи та інших витрат, безпосередньо пов'язаних із придбанням. Податкові зобов'язання з ПДВ при імпорті виникають на митниці, а сума сплаченого податку за наявності необхідних документів може бути включена до податкового кредиту [1; 3].

Важливим напрямом обліку є відображення валютних операцій. Сума операції в іноземній валюті перераховується у гривню за курсом на початок дня дати здійснення операції. Монетарні статті балансу перераховуються на дату балансу та на дату здійснення господарської операції, внаслідок чого виникають курсові різниці. Позитивні курсові різниці збільшують дохід підприємства, а від'ємні — витрати [2].

$$КР = З_2 \times К_2 - З_1 \times К_1, \quad (1)$$

де КР — курсова різниця, грн; $З_1$ — сума валютної статті на попередню дату, од.; $К_1$ — курс іноземної валюти на попередню дату, грн/од.; $З_2$ — сума валютної статті на дату перерахунку, од.; $К_2$ — курс іноземної валюти на дату перерахунку, грн/од.

В умовах євроінтеграції особливого значення набуває наближення української системи обліку до міжнародних підходів, підвищення зіставності фінансової звітності, посилення контролю за трансфертним ціноутворенням, застосування електронних документів та удосконалення процедур підтвердження господарської сутності операцій. Для підприємств, що працюють із контрагентами з країн Європейського Союзу, доцільно запровадити внутрішній контроль, наведений у таблиці 2.

Таблиця 2. Напрями внутрішнього контролю операцій ЗЕД

Ділянка контролю	Контрольна процедура	Очікуваний результат
Контракти	перевірка умов поставки, валюти, строків і відповідальності сторін	зниження договірних ризиків
Первинні документи	перевірка повноти та узгодженості документів	підтвердження реальності операції
Валютні розрахунки	контроль курсу, строків оплати та курсових різниць	достовірність облікових даних
Митне оформлення	зіставлення митної декларації з інвойсом і договором	правильність митної вартості
Оподаткування	перевірка ПДВ, мита та податкових накладних	зменшення податкових ризиків
Звітність	узгодження даних бухгалтерського і податкового обліку	своєчасне подання звітності

Основними проблемами обліку ЗЕД залишаються валютні коливання, зміни митного та податкового законодавства, ризик помилкового визначення дати переходу права власності, розбіжності між умовами контракту і первинними документами, а також недостатня деталізація аналітичного обліку.

Їх мінімізація можлива шляхом автоматизації обліку, інтеграції бухгалтерської програми з електронним документообігом, формування календаря валютних і податкових зобов'язань та проведення регулярних внутрішніх перевірок.

Організація обліку і оподаткування ЗЕД підприємства в умовах євроінтеграції має базуватися на поєднанні вимог національного законодавства, міжнародних принципів фінансової звітності та ефективних процедур внутрішнього контролю. Найважливішими умовами достовірності обліку є належне документування операцій, деталізований аналітичний облік, правильне визначення валютних курсів і курсових різниць, контроль митного оформлення та своєчасне формування податкової звітності [1–3].

Удосконалення обліково-податкового забезпечення ЗЕД доцільно здійснювати шляхом розроблення внутрішнього регламенту обліку зовнішньоекономічних операцій, автоматизації контролю розрахунків, упровадження електронного документообігу та систематичного моніторингу законодавчих змін. Це сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, зниженню фінансових і податкових ризиків та посиленню його конкурентоспроможності на європейському ринку.

Література

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 04.10.2026).

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів» : наказ Міністерства фінансів України від 10.08.2000 № 193. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Порівняльна_таблиця_нпсбо_21.doc (дата звернення: 04.10.2026).

3. Державна податкова служба України. Режим експортного забезпечення. URL: https://zir.tax.gov.ua/main/rez/ (дата звернення: 04.10.2026).

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Качула С.В., д.е.н., професор
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
Скляр Л.Б., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сільськогосподарське підприємство функціонує в особливому економічному середовищі, яке визначається сезонністю виробництва, тривалим виробничим циклом, залежністю результатів діяльності від природно-кліматичних умов, коливанням цін на ресурси та продукцію, а також значною роллю земельних відносин. У таких умовах податкові платежі істотно впливають на рух грошових коштів, собівартість продукції, прибутковість і фінансову стійкість підприємства. Тому податковий менеджмент доцільно розглядати не лише як технічне нарахування податків, а як систему управління податковими потоками та ризиками.

Актуальність теми посилюється необхідністю забезпечення стабільних надходжень до бюджету, дотримання вимог податкового законодавства та одночасного збереження достатнього обсягу оборотних коштів для проведення посівної, жнив, закупівлі пального, насіння, добрив і засобів захисту рослин. Важливим елементом податкового середовища аграрних підприємств є єдиний податок четвертої групи. Для юридичних осіб однією з ключових умов його застосування є частка сільськогосподарського товаровиробництва не менше 75 % за попередній податковий рік [1; 2].

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад податкового менеджменту сільськогосподарського підприємства, визначення основних проблем його функціонування та розроблення напрямів удосконалення. Для досягнення мети використано системний підхід, методи аналізу й синтезу, порівняння, групування, коефіцієнтний аналіз та узагальнення нормативних вимог. Інформаційною базою дослідження є положення Податкового кодексу України, роз’яснення Державної податкової служби України, матеріали відкритих даних і наукові підходи до організації податкового планування.

Податковий менеджмент підприємства охоплює планування податкових платежів, організацію податкового обліку, контроль правильності визначення бази оподаткування, аналіз податкового навантаження та оцінювання ризиків. Його результативність залежить від узгодженості бухгалтерського, управлінського і податкового обліку. Особливого значення набуває своєчасне отримання інформації про площі земельних ділянок, нормативну грошову оцінку, умови оренди, обсяги реалізації продукції, суми податкового кредиту та стан розрахунків із контрагентами.

Таблиця 1. Основні складові податкового менеджменту сільськогосподарського підприємства

Елемент	Зміст управлінських процедур	Результат
Планування	Прогнозування податків, строків сплати та грошових потоків	Зменшення касових розривів
Облік	Фіксація операцій, що формують об'єкти оподаткування	Повнота й достовірність інформації
Контроль	Перевірка первинних документів, декларацій і реєстрів	Зниження штрафних ризиків
Аналіз	Оцінювання навантаження, відхилень і причин їх виникнення	Обґрунтовані рішення керівництва
Комунікація	Взаємодія бухгалтерії, керівництва, юристів і відповідальних за землю	Єдність інформаційної бази

Для платника єдиного податку четвертої групи принципове значення має контроль відповідності критеріям перебування на спрощеній системі. Підприємству необхідно своєчасно готувати розрахунок частки сільськогосподарського товаровиробництва, декларації, відомості про земельні ділянки та документи, що підтверджують право користування землею. Помилки у площах, кадастрових номерах, договорах оренди або строках їх дії можуть призвести до податкових спорів і втрати очікуваного режиму оподаткування.

Крім єдиного податку, підприємство може бути платником податку на додану вартість, податку на прибуток або інших обов'язкових платежів залежно від обраної моделі діяльності, статусу та здійснюваних операцій. У зв'язку з цим податковий менеджмент має бути комплексним: оптимізація одного платежу не повинна створювати додаткові ризики щодо іншого податку або погіршувати документальне підтвердження господарської операції.

Однією з найбільш поширених проблем є сезонність доходів. Основна виручка може надходити після реалізації врожаю, тоді як витрати на виробництво виникають протягом усього року. Це створює ризик нестачі грошових коштів у періоди, коли необхідно сплачувати податки, заробітну плату, орендну плату та розраховуватися з постачальниками. Вирішенням є формування податкового календаря, прогнозування руху коштів і створення резерву ліквідності.

Інша проблема пов'язана з частими змінами нормативного середовища та складністю податкової звітності. Навіть незначна помилка у формі декларації, коді бюджетної класифікації, строку подання або реквізитах може призвести до фінансових санкцій. Додаткові труднощі виникають через розбіжності між даними бухгалтерського обліку, електронного документообігу, земельного реєстру та інформацією, що подається до контролюючих органів.

Таблиця 2. Проблеми податкового менеджменту та напрями їх подолання

Проблема	Наслідки	Рекомендоване рішення
Сезонність виручки	Касові розриви та прострочення платежів	Податковий календар і резерв коштів
Зміни законодавства	Помилки у ставках, формах і строках	Постійний моніторинг та чек-листи
Земельний облік	Ризик невідповідності площ і документів	Щорічна звірка договорів, площ і кадастрових даних
ПДВ-ризики	Блокування накладних і втрата ліквідності	Контроль реєстрації та документального підтвердження
Первинні документи	Непідтверджені витрати та операції	Попередній контроль і електронний архів
Кадровий фактор	Залежність від окремого працівника	Розподіл обов'язків і підвищення кваліфікації

Оцінювання ефективності податкового менеджменту доцільно здійснювати за системою показників. Одним із базових є коефіцієнт податкового навантаження, який дає змогу порівняти суму податків із доходом підприємства:

$$ПН = (Пз / ЧД) \times 100\ \%, \quad (1)$$

де ПН — податкове навантаження; Пз — сума нарахованих податків і обов'язкових платежів; ЧД — чистий дохід від реалізації продукції. Показник слід аналізувати в динаміці та порівнювати з плановими значеннями, результатами попередніх років і виробничо-фінансовими показниками.

Першочерговим напрямом удосконалення є впровадження ризик-орієнтованої моделі податкового менеджменту. Її сутність полягає у визначенні найбільш ризикових операцій, оцінюванні ймовірності негативних наслідків, встановленні відповідальних осіб та документуванні контрольних процедур. Для аграрного підприємства такими ризиками є невідповідність земельних даних, відсутність підтвердних документів, порушення строків реєстрації податкових накладних, помилки у визначенні доходу та недотримання критеріїв спеціального режиму.

Планування податкових зобов'язань

↓

Збір і перевірка первинної інформації

↓

Визначення податкових об'єктів та розрахунок платежів

↓

Внутрішній контроль і оцінювання ризиків

↓

Подання звітності та сплата податків

↓

Аналіз відхилень і коригування планів

Рис. 1. Послідовність організації податкового менеджменту підприємства

Важливим напрямом є податкове бюджетування. На початку року доцільно складати прогноз податкових платежів за місяцями, кварталами та видами податків, а потім щомісячно порівнювати планові й фактичні показники. Аналіз відхилень повинен містити не тільки констатацію суми перевищення або економії, а й пояснення причин: зміна обсягів реалізації, коригування цін, виникнення податкового кредиту, зміни земельного фонду або уточнення звітності.

Цифровізація обліку та документообігу дає змогу підвищити оперативність податкового контролю. Інтегрована інформаційна система може забезпечувати автоматичне формування реєстрів, контроль строків подання звітності, перевірку обов'язкових реквізитів, зберігання договорів та швидкий пошук підтвердних документів. Водночас автоматизація має супроводжуватися розмежуванням доступу, резервним копіюванням даних та періодичною перевіркою налаштувань програмного забезпечення.

Доцільно запровадити внутрішній податковий регламент, у якому визначити порядок погодження договорів, перевірки контрагентів, формування первинних документів, контролю земельних даних, підготовки декларацій і реагування на запити контролюючих органів. Відповідальність не повинна концентруватися лише на одному працівникові: керівник, бухгалтер, менеджер із закупівель, відповідальний за земельні питання та юрист мають взаємодіяти в межах визначених повноважень.

Отже податковий менеджмент сільськогосподарського підприємства є комплексною системою управління податковими зобов'язаннями, ризиками та грошовими потоками. Його сучасний стан визначається поєднанням спеціальних умов оподаткування аграрного виробництва, загальних податкових обов'язків, значної кількості документальних вимог і необхідності постійного контролю земельних та фінансових даних. Основними проблемами залишаються сезонність доходів, нестабільність нормативного середовища, ризики ПДВ, розбіжності в обліковій інформації та недостатня автоматизація.

Удосконалення податкового менеджменту має ґрунтуватися на податковому бюджетуванні, ризик-орієнтованому внутрішньому контролі, цифровізації документообігу, регулярній звірці земельних даних і підвищенні професійної компетентності працівників. Запровадження таких заходів сприятиме своєчасному виконанню податкових зобов'язань, зменшенню штрафних ризиків, раціональному використанню оборотних коштів і зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Література

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 28.09.2026).

2. Державна податкова служба України. Четверта група єдиного податку: вимоги та особливості. URL: https://kyivobl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/922045.html (дата звернення: 28.09.2026).

3. Державна податкова служба України. Глава 1. Спрощена система оподаткування, обліку та звітності. URL: https://tax.gov.ua/nk/rozdil-xiv--spetsialni-podat/edynyi-podatok/ (дата звернення: 29.09.2026).

4. Міністерство фінансів України. Звіт про стан виконання Національної стратегії доходів у 2025 році. URL: https://mof.gov.ua/ (дата звернення: 30.09.2026).

5. Державна податкова служба України. Відкриті дані про надходження податків і зборів. URL: https://tax.gov.ua/datasets.php (дата звернення: 30.09.2026).

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ТА АУДИТОРСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Іванченкова Л.В., д.е.н., професор
Делі І.І. здоб. 2 курсу СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Фінансові результати характеризують підсумкову ефективність господарської діяльності підприємства, його здатність генерувати прибуток, виконувати зобов'язання та забезпечувати самофінансування розвитку. Для управлінського персоналу недостатньо встановити величину прибутку або збитку за звітний період; необхідно своєчасно визначити джерела його формування, причини відхилень від плану, вплив обсягу реалізації, собівартості, цін, структури продукції та інших факторів. НП(С)БО 1 визначає звіт про фінансові результати як складову фінансової звітності, в якій узагальнюється інформація про доходи, витрати та результати діяльності підприємства [1].

Актуальність теми зумовлена потребою в інтеграції обліку, економічного аналізу, внутрішнього контролю та незалежного аудиту в цілісну систему інформаційної підтримки управлінських рішень. Така система має забезпечувати повноту документування господарських операцій, своєчасне формування даних про доходи й витрати, їх аналітичне розшифрування та контроль достовірності показників звітності. Дохід у бухгалтерському обліку визнається відповідно до НП(С)БО 15, зокрема відображається у сумі справедливої вартості активів, що отримані або підлягають отриманню [2].

Методологічною основою дослідження є системний підхід до формування інформації про фінансові результати. У роботі використано методи спостереження, документування, порівняння, групування, горизонтального і вертикального аналізу, а також факторного аналізу. Інформаційну базу становлять первинні документи, облікові регістри, дані рахунків доходів, витрат і фінансових результатів, фінансова звітність, зокрема форма № 2 «Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)» [1].

Обліково-аналітичне забезпечення доцільно трактувати як безперервний процес формування, накопичення, перевірки, аналізу та передавання інформації, необхідної для планування, контролю і регулювання фінансових результатів. Його результатом є підготовка релевантних даних для вибору управлінських заходів: оптимізації витрат, перегляду асортименту, цінової політики, умов договорів із покупцями, напрямів використання прибутку та джерел фінансування діяльності [3].

Бухгалтерський облік формує первинну інформаційну основу управління прибутком. На його базі здійснюються визнання та накопичення доходів, витрат, визначення фінансового результату від операційної, фінансової та іншої діяльності, а також відображення чистого прибутку або збитку. Для забезпечення аналітичності даних доцільно організовувати облік доходів і витрат за центрами відповідальності, видами продукції, каналами збуту, контрагентами та статтями

калькуляції. Це дає можливість оперативно ідентифікувати сегменти діяльності, що генерують найбільший прибуток або потребують управлінського втручання [3].

Бухгалтерський облік	**Економічний аналіз**	**Аудит і внутрішній контроль**
Документування доходів і витрат; регістри; фінансова звітність	Оцінка динаміки, структури, факторів і рентабельності	Перевірка визнання, оцінки, класифікації та розкриття інформації
Достовірна облікова інформація	Управлінські висновки та прогноз	Підтвердження надійності даних і рекомендації

Рис. 1. Взаємодія складових забезпечення управління фінансовими результатами

**Джерело: сформовано автором на основі [3; 4]*

Аналітична підсистема перетворює облікові дані на показники, придатні для оцінювання ефективності діяльності та обґрунтування рішень. Горизонтальний аналіз дозволяє встановити абсолютні й відносні зміни доходів, витрат і прибутку у динаміці. Вертикальний аналіз розкриває структуру витрат у чистому доході та питому вагу окремих видів результату. Факторний аналіз спрямований на кількісне вимірювання впливу обсягу реалізації, ціни, собівартості та структури продажів на прибуток. Важливе місце займає аналіз рентабельності, оскільки абсолютна величина прибутку не завжди відображає ефективність використання ресурсів [5].

Таблиця 1. Основні аналітичні показники управління фінансовими результатами*

Показник	**Формула**	**Призначення**	**Управлінське значення**
Чистий прибуток	ЧП = Д − В − ПП	Кінцевий результат діяльності	Оцінка можливостей самофінансування
Рентабельність продажів	Rп = ЧП / ЧД × 100 %	Прибутковість реалізації	Контроль маржинальності та цінової політики
Рентабельність активів	Rа = ЧП / А × 100 %	Ефективність активів	Оцінка віддачі вкладених ресурсів
Рентабельність власного капіталу	Rвк = ЧП / ВК × 100 %	Віддача власного капіталу	Обґрунтування політики розподілу прибутку

**Джерело: сформовано автором на основі [5]*

Примітка: ЧП – чистий прибуток; Д – доходи; В – витрати; ПП – податок на прибуток; ЧД – чистий дохід; А – середня вартість активів; ВК – середній власний капітал.

Аудиторське забезпечення доповнює обліково-аналітичну систему незалежною або внутрішньою перевіркою достовірності інформації. Предметом аудиту фінансових результатів є операції з формування доходів і витрат,

правильність їх визнання та класифікації, визначення фінансового результату, нарахування податку на прибуток і розкриття відповідної інформації у звітності. Під час планування аудитор має оцінити ризики суттєвого викривлення на рівні фінансової звітності та на рівні тверджень щодо класів операцій, залишків рахунків і розкриття інформації, що відповідає підходу МСА 315 [4].

Практична цінність аудиту полягає не лише у виявленні помилок, а й у наданні рекомендацій щодо вдосконалення внутрішнього контролю. Найбільш ризиковими ділянками є передчасне або необґрунтоване визнання доходу, неповне відображення витрат, помилки в розподілі загальновиробничих витрат, некоректна класифікація доходів і витрат, а також недостовірне відображення податкових наслідків. Застосування процедур звіряння первинних документів із регістрами, аналітичних процедур, тестування контрольних заходів та перевірки подій після звітної дати підвищує якість аудиторських доказів [6].

Таблиця 2. Напрями аудиторської перевірки фінансових результатів

Об’єкт перевірки	Типові аудиторські процедури	Очікуваний результат
Доходи від реалізації	Перевірка договорів, накладних, актів, дат визнання доходу	Підтвердження повноти та своєчасності доходів
Витрати і собівартість	Зіставлення первинних документів, калькуляцій, регістрів	Підтвердження обґрунтованості та належного віднесення витрат
Фінансовий результат і податок	Перерахунок показників, звіряння зі звітністю	Підтвердження правильності визначення чистого прибутку

**Джерело: сформовано автором на основі [4; 6]*

Впровадження цифрових облікових систем розширює можливості управління фінансовими результатами завдяки автоматизованому формуванню регістрів, оперативним контрольним співставленням і побудові аналітичних панелей. Водночас автоматизація не усуває ризиків помилок: вона вимагає належного розмежування повноважень, захисту доступу до інформації, регламентування внесення змін до довідників і контролю коректності алгоритмів. Отже, сучасна система має поєднувати автоматизовану обробку інформації з дієвими процедурами внутрішнього контролю та періодичним аудитом [3; 6].

Висновки

1. Обліково-аналітичне та аудиторське забезпечення є комплексною основою управління фінансовими результатами підприємства. Бухгалтерський облік створює інформаційну базу, аналіз забезпечує оцінювання та прогнозування, а аудит підтверджує достовірність показників і дієвість контрольних процедур.

2. Для прийняття обґрунтованих рішень необхідно систематично оцінювати динаміку доходів, витрат, прибутку та показників рентабельності, а

також установлювати фактори зміни результативності. Це сприяє своєчасному виявленню резервів зниження собівартості, підвищенню маржинальності та оптимізації структури діяльності.

3. Удосконалення аудиторського забезпечення доцільно спрямувати на ризик-орієнтоване планування перевірки, посилення внутрішнього контролю операцій з доходами та витратами, використання аналітичних процедур і цифрових інструментів обробки даних. Комплексне застосування цих заходів підвищить інформаційну надійність управління та сприятиме сталому розвитку підприємства.

Література

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 29.09.2026).

2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=41892 (дата звернення: 30.09.2026).

3. Обліково-аналітичне забезпечення управління фінансовими результатами діяльності підприємств. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/152.pdf (дата звернення: 30.09.2026).

4. Міжнародний стандарт аудиту 315 (переглянутий у 2019 році) «Ідентифікація та оцінювання ризиків суттєвого викривлення». URL: https://mof.gov.ua/uk/download/page/4976 (дата звернення: 01.10.2026).

5. Методика обліку та оподаткування фінансових результатів. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/c018daef-f332-4dee-85e2-4c8276347c52/content (дата звернення: 02.10.2026).

6. Аудит фінансових результатів підприємства. Business Inform. 2024. № 6. С. 308–314. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-308_314.pdf (дата звернення: 03.10.2026).

THE ROLE OF ASSESSMENT OF WORKING MATERIAL RESOURCES IN THE SYSTEM OF SUSTAINING FINANCIAL EQUILIBRIUM

Markova T., Ph.D., Associate Professor
Volodina O., Assistant
Pchelianska G., Assistant
Sholiak O. 1st year applicant for Master's degree specialty D1 "Accounting and Taxation"
Odesa National University of Technology, Odesa

Modern transformation processes in the economy of Ukraine, accompanied by a high level of uncertainty, market volatility and limited external financing, put forward increased requirements for the system of management of internal resources of enterprises. One of the critical factors in ensuring the continuity of operational activities and maintaining solvency is maintaining financial balance - a state in which a business entity is able to fulfill its obligations in a timely manner without the threat of loss of financial stability or stopping the production cycle. A key role in achieving this state is played by circulating material resources (production inventories, work in progress, finished products). They are the most mobile, but at the same time risky part of assets.

The problem of ensuring the financial balance of economic entities and effective management of working capital has been highlighted in the fundamental works of leading domestic and foreign scientists. The theoretical foundations of the formation and optimization of the company's financial resources, as well as conceptual approaches to the management of current assets have been revealed in the scientific works of I. O. Blank [1,2], O. D. Vasylyk [3], M. Ya. Korobov [4], A. M. Poddyerogin [5] and O. O. Tereshchenko [6]. The authors convincingly prove that the rhythmic functioning of the enterprise and its solvency directly depend on a rational balance between own and borrowed capital aimed at the formation of current assets.

The financial balance of an enterprise is the state of its financial system in which it is able to fulfill its obligations on time and in full (pay bills, repay loans, pay salaries) and at the same time have enough funds for development without losing its financial independence. That is, it is a balance between the receipt of money and its expenditure, which protects the enterprise from bankruptcy. For business entities, it is important to maintain financial balance in two dimensions:

Static equilibrium (short-term) – is assessed at a specific point in time based on the balance sheet. This is the ability to cover current liabilities with liquid assets.

Dynamic equilibrium (long-term) - assessed in motion. This is the ability of the enterprise to generate positive net cash flow in the future.

To maintain balance, financial managers are guided by the fundamental rule of capital structure (also called the maturity matching rule):

Long-term (non-current) assets (buildings, equipment, land) should be financed from long-term sources (equity, long-term loans).

Current (current) assets (inventories, accounts receivable) can be financed from short-term sources (accounts payable, overdrafts).

If a company buys an expensive machine with a short-term loan that must be repaid in 30 days, the financial balance is instantly destroyed. The machine will start to generate profit only in a year, and the money will be required to be returned in a month. This is a direct path to a cash gap.

Current assets (in accounting and financial management they are more often called inventories) are part of the current assets of an enterprise in the form of tangible elements that are used in one production cycle, fully transfer their value to the finished product and change their original physical form. This is the material basis of any production or trade process.

Current assets are the main connecting element between operational and financial activities. They bind funds for a long time (duration of the operating cycle), creating risks of freezing capital. The optimal volume and structure of current assets guarantee the continuity of the production process, while their excess or deficit directly disrupts the financial balance due to the imbalance of cash flows. The systematization of factors influencing financial balance is given in Table. 1.

Table 1. Consequences of factors influencing financial equilibrium**

Structural-dynamic factor	Impact on liquidity	Impact on Cash Flow	Result for equilibrium
Acceleration of inventory turnover	Increases (funds are released faster)	Positive (NCFO* ↑)	Stable equilibrium, no cash gaps
Accumulation of excess inventory	Decreasing (the share of illiquid assets is increasing)	Negative (NCFO* ↓)	Cash flow gaps, loss of solvency
Structural imbalance (predominance of illiquid assets or illiquid public companies)	Significant decline in the quality of current assets	Capital freeze	Financial instability, dependence on creditors

**NCFO - Net Cash Flow from Operating activities*

***Source: compiled by the authors*

Effective management of material resources is vital for a company, as optimizing the volume of circulating material resources gives the company two key benefits:

1. Savings on maintenance costs: Storing inventory costs money (warehouse rent, security, insurance, risk of spoilage or markdowns). Less inventory means fewer associated costs.

2. Freeing up liquidity: If a company can reduce the time raw materials spend in storage by 5 days, it will receive money from sales faster. These “freed up” funds can be used to repay debts, modernize, or pay dividends.

Valuation of working capital (inventories, raw materials, work in progress, finished goods) is one of the central elements in maintaining the financial balance of the enterprise. If inventories are valued or managed inefficiently, an imbalance arises: either a deficit (stopping production) or a surplus (freezing of capital and the threat of insolvency).

Below is a system for analyzing and evaluating these resources, which allows for synchronization of cash flows.

The main contradiction (financial equilibrium dilemma). When assessing tangible current assets, a financial manager always balances between two opposing goals:

– The principle of liquidity (safety): The desire to have a large amount of inventory so that production does not stop due to supply disruptions.

– The principle of profitability (efficiency): The desire to minimize inventory so as not to "freeze" money that could work and bring profit.

Equilibrium formula: The optimal amount of material resources is the minimum stock that fully guarantees the uninterrupted operation of the enterprise.

Thus, the study substantiates the theoretical essence of financial equilibrium as a harmonious relationship between the receipt and expenditure of cash in static (short-term liquidity) and dynamic (positive net cash flow in the future) dimensions. It has been proven that the key condition for maintaining this equilibrium is following the rule of compliance with the terms of capital attraction and the nature of assets, and its violation creates a direct threat of cash gaps.

The role of working capital as the main link between operational and financial activities has been systematized. The essence of the financial equilibrium dilemma (balancing between the principles of liquidity and profitability) has been revealed.

The scientific novelty of the obtained results lies in the theoretical generalization, deepening of methodological principles and development of practical recommendations for improving the system of assessing circulating material resources as a tool for ensuring the financial balance of an enterprise in conditions of martial law and high macroeconomic instability [7].

Prospects for further research include the development of dynamic models of adaptive inventory management in conditions of increased risk, macroeconomic instability and logistical constraints of the war and post-war period; the substantiation of digital transformation mechanisms and the use of artificial intelligence (AI) tools and ERP systems to synchronize operational and cash cycles in real time; the formation of industry-specific methodological approaches to stress testing of the financial balance of enterprises depending on the level of turnover of their material resources.

References

1. Blank, I. O. (2002). *Upravlinnia vykorystanniam kapitalu*. Elha, Nika-Tsentr.

2. Blank, I. O. (2008). *Finansovyi menedzhment*. Elha, Nika-Tsentr..

3. Vasylyk, O. D. (2000). *Teoriia finansiv*. NIOS.

4. Korobov, M. Ya. (2000). *Finansovo-ekonomichnyi analiz diialnosti pidpryiemstv*. Znannia.

5. Poddierohin, A. M. (2008). *Finansovyi menedzhment*. KNEU..

6. Tereshchenko, O. O. (2003). *Finansova diialnist subiektiv hospodariuvannia*. KNEU.

7. Markova, T., Volodina, O., Pchelianska, G. & Sholiak, O. (2026). Assessment of enterprise working material resources in the system of sustaining financial equilibrium. *Food Industry Economics, 18*(2), 80-88. doi 10.15673/fie.v18i2.3579

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ЗІ СТРУКТУРОЮ АКТИВІВ

Лиса О.В., к.е.н., доцент
Маркова Т.Д., здоб. СВО «Магістр»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем макроекономічної турбулентності, структурними трансформаціями та підвищеним ступенем ризику й невизначеності. За таких умов забезпечення фінансової стійкості виступає визначальним фактором збереження безперервності операційної діяльності, конкурентоспроможності та економічного зростання суб'єктів господарювання. Фінансова стійкість підприємства визначає його здатність функціонувати, розвиватися та зберігати рівновагу між власними й залученими коштами в умовах зміни внутрішнього та зовнішнього середовища. Структура активів є матеріальною основою цієї стійкості, оскільки саме склад і швидкість трансформації майна в грошову форму визначають платоспроможність та ліквідність підприємства.

У сучасній економічній думці сформувалося декілька ключових підходів до трактування фінансової стійкості:

1.Ресурсний (балансовий) підхід. Розглядає фінансову стійкість через призму забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування (власними та залученими коштами). За цією концепцією стан підприємства класифікують на чотири типи [1]:

- *Абсолютна стійкість* – власні оборотні кошти повністю покривають запаси.
- *Нормальна стійкість* – запаси покриваються власними оборотними коштами та довгостроковими позиками.
- *Передкризовий стан* – запаси покриваються за рахунок залучення короткострокових кредитів та простроченої кредиторської заборгованості.
- *Кризовий (нестійкий) стан* – підприємство перебуває на межі банкрутства, грошових коштів та швидкореалізованих активів недостатньо для покриття боргів.

2.Результативний (платоспроможний) підхід. Акцентує увагу на здатності підприємства своєчасно та в повному обсязі розраховуватися за своїми зобов'язаннями без зупинки операційного циклу. Стійкість трактується як гарантована платоспроможність у короткостроковій та довгостроковій перспективі.

3.Динамічний (адаптивний) підхід. Визначає фінансову стійкість як здатність системи адаптуватися до ризиків та повертатися до стану рівноваги після негативних зовнішніх чи внутрішніх шоків. У межах цього підходу оцінюють не просто статичні показники балансу, а швидкість та ефективність грошових потоків.

4.Системно-інтегральний підхід. Розглядає стійкість як комплексну характеристику, що поєднує фінансовий, виробничий, кадровий та ринковий потенціал. Фінансова стійкість у цій концепції є результатом ефективного управління як пасивами (джерелами), так і активами (майном).

Структура активів відображає співвідношення між необоротними (капітальними) та оборотними (поточними) засобами підприємства. Напрями цього взаємозв'язку визначаються кількома ключовими факторами [2]:

– *Співвідношення мобільних та іммобілізованих активів:* ***висока частка необоротних активів (фондомістке виробництво)*** – знижує мобільність майна. Якщо підприємство фінансує довгострокові активи за рахунок короткострокових боргів, виникає касовий розрив та загроза втрати стійкості; ***висока частка оборотних активів*** – підвищує ліквідність та гнучкість підприємства, проте надлишок необоротних грошових залишків чи запасів знижує рентабельність капіталу.

– *Ліквідність оборотних активів.* Вплив на стійкість залежить від якісного складу оборотних засобів:

1. Абсолютно ліквідні активи (грошові кошти, еквіваленти) — безпосередньо забезпечують поточну платоспроможність.
2. Швидкореалізовані активи (дебіторська заборгованість) — забезпечують стійкість за умови низького рівня сумнівних боргів.
3. Повільнореалізовані активи (виробничі запаси, незавершене виробництво) — затариваність або низька оборотність запасів заморожує капітал і знижує стійкість, навіть якщо формально активи перевищують зобов'язання.

Связуючою ланкою між активами та джерелами їх фінансування є *чистий робочий капітал* (ЧРК):

$$ЧРК = ОА - ПЗ$$

де:
ОА – оборотні активи,
ПЗ – поточні зобов'язання.

$ЧРК > 0$**:** означає, що частина оборотних активів фінансується за рахунок довгострокового (стійкого) капіталу. Це формує «подушку безпеки» фінансової стійкості.

$ЧРК \leq 0$**:** означає, що поточні активи повністю фінансуються короткими боргами, що створює ризик втрати платоспроможності.

Матриця впливу елементів активів на фінансову стійкість наведена у табл. 1.

Таблиця 1 – Матриця впливу елементів активів на фінансову стійкість*

Елемент активів	*Зміна структури*	*Вплив на фінансову стійкість*	*Ключовий ризик*
Необоротні активи	Зростання частки	Знижує ліквідність, вимагає довгострокового фінансування	Зростання постійних витрат (амортизація) та ризик недозавантаження потужностей

Запаси	Зростання частки	Уповільнює оборотність капіталу	Заморожування коштів, моральне та фізичне зношення
Дебіторська заборгованість	Зростання частки	Формально зберігає активи, але погіршує якість грошових потоків	Неплатежі контрагентів, сумнівні та безнадійні борги
Грошові кошти	Зростання частки	Підвищує абсолютну ліквідність та поточну стійкість	Знецінення коштів від інфляції, втрачена вигода від інвестування

**Джерело: складено авторами на підставі [2,3]*

Золоте правило фінансування активів полягає в тому, що для збереження довгострокової фінансової стійкості структура активів має відповідати структурі пасивів за термінами залучення коштів:

1. *Довгострокові (необоротні) активи* повинні повністю покриватися власним капіталом та довгостроковими зобов'язаннями.
2. *Поточні (оборотні) активи* мають фінансуватися короткостроковими зобов'язаннями лише в частині тимчасових потребах (сезонні коливання), а їх постійна частина — власним або довгостроковим капіталом.

Оптимізація структури активів полягає у досягненні балансу між *ліквідністю* (здатністю погашати борги) та *рентабельністю* (ефективністю використання майна).

Література

1. Рачинський О.В. Структура системи оцінки та підвищення стійкості промислових підприємств : дис. ... д-ра філос. : 051 Економіка / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2024. 293 с. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5de11ff4-855b-495f-ad27-274dce7e1e3a/content (дата звернення 30.09.2026).
2. Сподіна А.О. Тарасенко І.О. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2022. №12(131). С.24-31.
3. Пігуль Н.Г., Клименко А.В., Пігуль Є.І. Аналіз фінансової стійкості підприємств України // Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 1(12). С.186-190.

ДОСВІД НІМЕЧЧИНИ У ФІНМОНІТОРИНГУ

Євтушевська О.О., к.е.н., доцент
Антонюк Г.А., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

На шляху інтеграції до Європейського Союзу Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації стандартів у сфері запобігання та боротьби з легалізацією (відмиванням) коштів та фінансуванням тероризму, зокрема стандартів Групи з розробки фінансових заходів боротьби з відмиванням грошей та фінансуванням тероризму (FATF) і стандартів, рівнозначних ухваленим у Європейському Союзу. Такі зобов'язанні закріплені в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами. [1].

Тому в 2020 році в нашій країні почало діяти нове законодавство у сфері протидії відмиванню коштів, фінансуванню тероризму та розповсюдженню зброї масового знищення.

Громадський сектор почав відчувати на собі дію цього законодавства з "першими ластівками" – вимогами подати інформацію про кінцевих бенефіціарних власників (КБВ). Пізніше, після початку повномасштабного вторгнення, почастішали випадки проблем з банківським обслуговуванням, коли через заходи фінансового моніторингу для організацій громадянського суспільства (ОГС) зупиняли обслуговування банківських рахунків або взагалі відмовляли в обслуговуванні та відкритті рахунків. [2].

Реалії сфери протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму в Німеччині для неприбуткових організацій суттєво відрізняються від українських. Увага зосереджена на фінансуванні тероризму в двох аспектах – коли організації створені і діють з ціллю такого фінансування або коли втягуються в таку діяльність, не усвідомлюючи цього. Попри те, що відмивання коштів в Німеччині є серйозною проблемою, держава не оцінює неприбуткові організації (НПО), до складу яких входять і ОГС, у контексті цього ризику, оскільки через різні чинники використання НПО для відмивання грошей недоцільне. Зі слів німецьких колег, набагато простіше це можна зробити через нерухомість (закон, що забороняє купувати нерухомість за готівку вступив у силу лише на початку 2023 року). В Україні держава приділяє набагато більшу увагу ризику відмивання коштів через НПО. [3].

Для визначення ризиків відмивання коштів та фінансування тероризму і Україна, і Німеччина зобов'язані періодично проводити Національну оцінку ризиків, оскільки обидві країни мають дотримуватись міжнародних стандартів у сфері протидії відмиванню грошей і фінансуванню тероризму (ПВК/ФТ) та вимог FATF.

Так от, в Україні за Національну оцінку ризиків (НОР) відповідає Служба державного фінансового моніторингу, яка має проводити таку оцінку раз на 3 роки. Останній (третій) раунд відбувся у 2022 році, але публікація звіту про цю

оцінку була відтремінована через війну. В Німеччині Національну оцінку ризиків проводить Федеральне міністерство фінансів раз на 4 роки. Оцінка сектору неприбуткових організацій (НПО) є складовою НОР, але за неї відповідає Федеральне міністерство внутрішніх справ, на яке покладено обов'язок запобігати проявам фінансування тероризму в неприбутковому секторі.

Фінансовий моніторинг у Німеччині у 2026 році характеризується суворим контролем готівкових операцій (від €10 000 для внесків), обов'язковим підтвердженням джерела походження коштів (PoF) та автоматичним обміном даними про рахунки (CRS). Регулятор (BaFin) посилює боротьбу з відмиванням грошей, зобов'язуючи банки перевіряти нетипові транзакції та звітувати про них, часто без повідомлення клієнта.

З 1 березня в Німеччині набувають чинності нові правила боротьби з відмиванням грошей.

Передусім нові правила стосуються банків та кредитних установ. Відтепер вони зобов'язані більш системно повідомляти про підозрілі фінансові операції. До таких можуть належати:

- часті внесення великих сум готівки;
- незвично великі надходження коштів;
- незрозуміле призначення платежів;
- міжнародні перекази без очевидної економічної логіки.

Фінустанови також мають фіксувати походження коштів і мету їх використання. Якщо банк надсилає повідомлення до FIU, він не має права інформувати клієнта про це, щоб не перешкоджати можливому розслідуванню.

Для більшості громадян, які здійснюють стандартні операції — отримання зарплати, сплату оренди чи звичайні банківські перекази — підстав для занепокоєння немає. Додаткові перевірки можуть виникнути лише у разі нетипових транзакцій або операцій, що не відповідають фінансовому профілю клієнта.

Нові правила є частиною ширшої стратегії Німеччини щодо протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, а також доповнюють зміни у правилах банківських переказів, що діють з жовтня 2025 року.

Таким чином, фінансовий контроль у Німеччині стає більш системним і технологічно структурованим, а банківська звітність — більш стандартизованою та прозорою для регуляторів.

Література

1. Єгоричева С.Б. Організація фінансового моніторингу в банках: навчальний посібник. URL: https://files.znu.edu.ua/files/TSUL/0033448.pdf

2. Сирота Д.І., Метка Ю.С., Мещуров А.С. Перспективи розвитку міжнародного співробітництва України у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів. Юридичний науковий електронний журнал,2022. No1. С.258 –261.

3. Мордань Є.Ю., Бухтіарова А.Г., Кравченко Я.І. Міжнародний досвід боротьби з нелегальними схемами у фінансовому секторі // Економіка, фінанси,

облік, менеджмент та право: стратегічні пріоритети розвитку в умовах глобалізації : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, 14 липня 2021 р. Полтава : ЦФЕНД, 2021. С. 24-28.

4. Центральна Спілка Українців в Німеччині. Національна платформа громадянського суспільства "Разом - ми Європа". URL: https://www.facebook.com/groups/581898548540486/posts/26602850372685281/

БУХГАЛТЕРСЬКІ РАХУНКИ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ РИНКОВИХ СТРУКТУР

Щербатюк В. В., д.е.н., університетський конференціар
НВФ «Acons», м. Кишинів, Республіка Молдова

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки значної ролі відіграє бухгалтерський облік. Він формує великий обсяг різноманітної економічної інформації, що використовується у процесі господарського управління, й при цьому дуже потрібні різні рахунки. Вони являють собою спосіб угруповання, поточного відображення та контролю у грошовому вимірі активів, капіталу, зобов'язань, доходів, витрат, витрат та господарських операцій підприємств; є ознаками класифікації, способом отримання та носіями такої інформації.

У найзагальнішому вигляді рахунки бухгалтерського обліку – це особливі, специфічні і, як правило, двосторонні (двографні) і n-рядкові таблиці різних форм, в яких групується і відображається різна економічна інформація про активи, капітал, зобов'язання, доходи, витрати і витрати підприємств: про їх залишки на певну дату, зміни та збільшення (збільшення). Інакше висловлюючись, рахунки – це таблиці різних форм і які з двох частин (сторон, граф), у яких окремо наводиться інформація про залишках об'єктів, що враховуються на певну дату та їх зміни в результаті здійснення господарських операцій.

Дослідження підтверджує [1-4], що рахунки також можна трактувати як елемент методу та прийом бухгалтерського обліку, як логіко-математичну модель відображення стану та змін у складі однорідної частини майна, капіталу, зобов'язань для об'єктивного та всебічного відображення господарсько-фінансової діяльності підприємств. Поняття «рахунок чи рахунки бухгалтерського обліку» слід відрізняти від поняття «система рахунків бухгалтерського обліку». За змістом вони різні та співвідносяться між собою як частина цілого до цілого.

Розкриваючи значення рахунків бухгалтерського обліку, відомий український науковець, доктор економічних наук професор Ф.Ф. Бутинець писав, що «рахунок – основна одиниця накопичення та збереження інформації, … це таблиця двосторонньої форми, в якій записується та накопичується інформація про зміни об'єкта» [1, с. 123, 163]. Так, як показало дослідження публікацій, на думку швейцарського фахівця І.Ф. Шера, «вчення про бухгалтерію є насамперед вчення про рахунки», німецький професор А. Кальмес зазначав, що «продуктивність бухгалтерії фабрики, здебільшого, залежить від правильного вибору та встановлення рахунків», а французький професор рахункознавства та директор Рахункового інституту Є. Леотей стверджував: «в основі всіх значних історичних потрясінь не важко знайти питання про рахунки, погано складені або погано врегульовані».

Рахунки бухгалтерського обліку складаються з наступних трьох елементів: їх номер (код), найменування та таблиця. Номери (коди) рахунків – це умовні

числові позначення цих рахунків, які найменування відображають найменування об’єктів, що враховуються ними. Таблиці бухгалтерських рахунків мають різні форми і складаються в основному з двох сторін (граф, частин): «Дебет» та «Кредит». Поняття «дебет і кредит рахунків» не є вірним, на нашу думку, тому що перші його два слова в однині, а третє у множині. Натомість поняття має використовуватися лише поняття «дебети та кредити рахунків».

На нашу думку, дебети та кредити рахунків бухгалтерського обліку включають сальдо на початок та кінець звітного періоду, операційні поля та обороти за звітний період. Сальдо – це залишок об'єкта, що враховується на рахунку, станом на певну дату звітного періоду (місяць, квартал, рік). Є загальне правило (єдиний порядок) визначення сальдо наприкінці звітний період активних і пасивних рахунків. Його суть така: сальдо на початок звітного періоду; плюс загальна сума збільшення за рахунком (в активних рахунках це оборот за дебетом, а в пасивних – оборот за кредитом) за звітний період; мінус загальна сума зменшення за рахунком (в активних рахунках це оборот за кредитом, а в пасивних – оборот за дебетом) за звітний період [3,4].

Операційні поля є частиною бухгалтерських рахунків, що знаходяться між їх початковими сальдо та оборотами. Вони є з дебетової та кредитової сторони рахунків і використовуються для відображення збільшення та зменшення об'єктів, що враховуються в результаті здійснення господарських операцій. Обороти є загальними сумами записів всіх господарських операцій з дебету чи кредиту рахунків за звітний період (зазвичай, місяць). Вони можуть бути подвійними: дебетовими та кредитовими.

Таблиці рахунків бухгалтерського обліку мають важливу особливість. Вона полягає в тому, що дві їхні графи містять різні показники: сальдо на початок звітного періоду, номери господарських операцій, обороти за дебетом та кредитом за звітний період, сальдо на кінець звітного періоду. Це ускладнює та ускладнює пізнання рахунків і не допускається у статистичних, аналітичних та інших таблицях.

Рахунки бухгалтерського обліку є важливими джерелами різноманітної економічної інформації, включаючи інформацію про заробітну плату та пенсії. А вони зараз у найбіднішій Республіці Молдова «фантастичні» або «аморальні» у більшості інших працівників. Це кричуща, злочинна соціальна несправедливість, й для термінового усунення цих ганебних явищ нашої дійсності необхідно, зокрема [3,4]:

1) терміново розробити, обговорити, затвердити та впровадити нові, соціально справедливі системи оплати та преміювання праці, а також нарахування пенсій;

2) зарплати всім працівникам видавати лише за платіжними відомостями, а не за видатковими касовими ордерами;

3) ці відомості виставляти на постійний загальний огляд працівників, тобто забезпечити гласність та елементарну порядність у найважливішому питанні;

4) постійно публікувати у пресі, соціальних мережах та на сайтах міністерства фінансів та податкової служби всі посади на підприємствах із місячною зарплатою понад 30 тис. леїв.

До теперішнього часу в Республіці Молдова (тобто за 35-річний період її незалежності) фактично відсутні високоякісні підручники, навчальні посібники, монографії, збірники науково-практичних конференцій та наукові статті з бухгалтерського обліку, аудиту та аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємств, гострі та глибоко змістовні дискусії. Такий висновок зроблено на основі багаторічних порівняльних досліджень даних об'єктів із зарубіжними аналогами України та інших країн. Його підтверджують, зокрема, такі факти [3,4]:

1) молдавська навчальна та наукова література з обліку, аудиту та аналізу дуже нечисленна і дуже сильно відстає за змістом та якістю від аналогічних праць провідних зарубіжних вчених (В.Ф. Палій, Ф.Ф.Бутинець тощо);

2) довідник «Бутинець Ф. Ф. та ін. Бухгалтерський фінансовий облік» [2] перевидавався великими обсягами (912 с. в останньому виданні) та тиражами на протязі 11 років (1998-2009 рр.) 8 разів при постійних та одночасних публікаціях дуже багатьох інших солідних аналогічних робіт різних українських авторів (О. Алексеєва, М. Бондарь, Ю. Василенко, І. Волкова, С. Голова, Р. Грачева, Я. Крупка, А. Лишиленко, Л. Нападовська, В. Сопка, Н. Ткаченко, Н. Чабанова, Л. Чижевська, Е. Шара та ін.).

Використання вищевикладених висновків та пропозицій у сучасній обліковій теорії та практиці дозволить полегшити та прискорити пізнання важливого методу бухгалтерського обліку, підвищити ефективність його використання та достовірність фінансової звітності, покращити інформаційне забезпечення управління суб'єктами національної ринкової економіки.

Литература

1. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку: підручник. Вид. 2-е, доп. і перероб. Житомир: ЖІТІ, 2000.

2. Бутинець Ф. Ф. та ін. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник / Під заг. ред. і з передм. Ф.Ф. Бутинця. 8-ме вид., доп. і перероб. Житомир: ПП «Рута», 2009.

3. Щербатюк В. В. Бухгалтерські рахунки та їх Плани у зарубіжних країнах: навчально-практичний посібник. Кишинів: USEM, 2016.

4. Щербатюк В. В. Загальний план рахунків бухгалтерського обліку: новий формат. Кишинів, 2026.

FRANCHISING AS A TOOL FOR SME SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Voicilas D.M., Assoc. prof. dr., Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania
Hyperion University- Faculty of Economic Sciences, Bucharest, Romania
Certan I., Dr. in economics, Researcher
University of Agronomic Studies and Veterinarian Medicine, Bucharest, Romania
Gavrilescu C., Assoc. prof. dr., Senior researcher
Romanian Academy-Institute of Agricultural Economics, Bucharest, Romania

Introduction. The business is an activity in any field, undertaken by one or more persons, who, on their own initiative, identifies and capitalizes on an economic opportunity, which involves the production and/or marketing of goods, the provision of services or the performance of works, undertaken independently, assuming all risks and personal responsibility, aiming to satisfy the needs of customers and having as its purpose to obtain a permanent profit.

Business development involves expanding it. Expansion can be vertical and horizontal. Horizontal expansion involves expanding the business geographically. One of the options for horizontal expansion is franchising.

Franchising is a business opportunity, in which the franchisor grants the franchisee rights to produce, distribute and/or market goods, as well as provide services, under the franchisor's name and brand, in a certain period of time, on a delimited territory, benefiting from its licenses, know-how, management, production and marketing methods in exchange for established payments, the relations being continuous in compliance with the conditions agreed by the parties.

This paper presents a case study in which the development of the business through the industrial and commercial franchising method is proposed.

Material and methods. The specialized literature on franchising has been studied, as well as the legislation regulating franchising and its application in the Republic of Moldova.

Several companies with real development prospects were studied; a company with complex activity (in various fields) was selected, for which the activity of producing and marketing pastry products seems appropriate for development and optimization through the application of franchising.

A detailed analysis of the economic and financial activity was made, but also of the economic and logistical circuits within the company. The company's functions and internal operating mechanisms were studied in detail through the swot analysis. Thus, the development opportunities could be highlighted and the study was completed by developing a set of proposals for optimizing the activity through the application of franchising.

Results. As a result of the complex economic-financial analysis, communication flows and logistics in the company, the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company were identified.

Strengths

- Well established company;
- Diversified activity ensuring combined profitability;
- Already an existing client portfolio.

Weaknesses

- the sale of products only on the territory of the municipality of Chisinau;
- the lack of ISO certification;
- negative net cash flow in the last years of activity;
- the inaccurate organizational structure, the lack of important positions, such as the Manager of the Production Department, the Manager of the Technical Department and the subordination of the employees of these departments directly to the General Manager;
- lack of a specialized marketing department, with specialists responsible for the individual marketing of each type of activity carried out by the enterprise, lack of marketing research, reduced application of modern methods of promotion (e.g. online);
- avoiding the application of computer programs, which makes the communication process difficult;
- the lack of a research and development department;
- reduced activities in order to promote the brand;
- the increased influence of the human factor on the quality of the manufactured production, as well as on the quality of its disposal.

Opportunities

At the same time, the external environment of the analyzed company presents certain **opportunities**, the capitalization of which will allow the solution of a number of problems faced by the company, as well as the development of the business in several directions. Among the most significant opportunities identified we mention:

- the increase in demand for bakery products on the territory of the Chisinau municipality;
- the possibility of expanding to other markets on the territory of the Republic of Moldova;
- the possibility of expanding on international markets;
- participation in trade fairs and exhibitions;
- the possibility of expanding and consolidating a range of organic products;
- the wide spectrum of ways of effective product promotion;
- development of e-commerce.

Threats

- reluctance to the idea of franchising;
- legislative obstacles;
- in the targeted areas, the number of real clients will be less than expexted;

– competition from famous international companies delivering the same range of products.

Conclusions and Recommendations. The complex analysis of the enterprises allowed us to elaborate a list of recommendations:

1. The expansion of the business by entering the new national markets, in other large urban centers (e.g. Balti, Cahul); it is important to mention that in other regions of the country the degree of competition in terms of the sale of bakery products is much lower given the existence of a small number of production enterprises compared to the municipality of Chisinau;
2. Developing exports to promote the company's brand and products abroad;
3. Adjustment of the organizational structure of the enterprise by creating the missing positions within the enterprise, especially of the managers of the Production Department and the Technical Department, departments in which those positions are missing;
4. Creation of a marketing department with qualified specialists who will carry out systematic market research;
5. Implementation of modern software that will facilitate the conduct of enterprise activities, communication within the enterprise, inventory and finished product management, account management, etc.;
6. Creation of a research and development department with a core of qualified specialists, with a high innovative spirit, the central purpose of which will be to carry out the innovation process at the enterprise, continuous improvement and systematic launch of new products in order to conquer new market segments;
7. Modernizing the company's web pages and orienting them towards the active promotion of the brand;
8. The launch of the online sales system, which will allow expansion on a different market segment;
9. Launch of a range of 'Bio' products, as well as other specialised product ranges (e.g. 'for diabetics', 'for the youngest'), products that will attract customers who pay more attention to the eco-friendliness of the products consumed, who are usually consumers with relatively high incomes and possess a high purchasing power, respectively;
10. Launching an advertising campaign based on the idea of unique specialized pastry recipes and attracting consumers through the uniqueness of the products.

References

1) Law of the Republic of Moldova "On Entrepreneurship and Enterprises", no. 845-XII of January 3, 1992// Parliament Monitor no. 2 of 28.02.1994;

2) Law of the Republic of Moldova "On Concessions", no. 534 of July 13, 1995// Official Gazette of the Republic of Moldova no. 67 of 30.11.1995;

3) Law of the Republic of Moldova "On franchising", no. 1335-XIII of October 1, 1997// Official Gazette of the Republic of Moldova no. 82-83 of 11.12.1997;

4) Civil Code of the Republic of Moldova, no. 1107-XV of June 6, 2002// Official Gazette of the Republic of Moldova no. 82-86 of 22.06.2002;

5) Law of the Republic of Moldova "On Limited Liability Companies", no. 135-XVI of June 14, 2007// Official Gazette of the Republic of Moldova no. 127-130 of 17.08.2007;

6) Classifier of Activities in the Economy of Moldova (CAEM Rev.2), Official Edition, Elaborated: National Bureau of Statistics of the Republic of Moldova, Chisinau, 2009;

7) National Bureau of Statistics http://www.statistica.md;

8) "Bon Appetit" brand website http:// www.bonappetit.md;

9) Flower shop "Bouquet Flower Studio" http:// www.bouquet.md;

10) International Financial Reporting Standards http://www.ifrs.org;

11) International Franchise Association http://www.franchise.org;

12) "Jeraffe" restaurant website http:// www.jeraffe.md;

13) "Elle" beauty salon website http:// www.salonelle.md;

14) ”Yellow Pages of Moldova” http://www.yellowpages.md.

DIGITAL ENVIRONMENTAL CONTROLLING FOR THE GREEN TRANSFORMATION OF UKRAINE'S AGRI-FOOD SECTOR

Hretska N., PhD
State Organization «Institute for Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine»

Introduction. The green transformation of Ukraine's agri-food sector requires not only technological modernization, but also new economic mechanisms for measuring and managing environmental performance. Agriculture remains one of the key sectors of the Ukrainian economy: in 2024, agricultural products accounted for 59% of Ukraine's total exports and reached USD 24.5 billion [1]. This confirms the macroeconomic importance of the sector, but also increases the responsibility for its resource efficiency, environmental sustainability and compliance with the priorities of the European Green Deal. Digital environmental controlling can be defined as an integrated system of digital monitoring, environmental accounting, analytical assessment and managerial decision-making aimed at reducing ecological pressure and improving the economic efficiency of agri-food production.

The relevance of this topic has increased significantly under the conditions of war and post-war recovery. According to the updated Rapid Damage and Needs Assessment, Ukraine's total recovery and reconstruction needs were estimated at USD 524 billion as of the end of 2024, with agriculture requiring more than USD 55 billion over the next decade [1]. FAO's nationwide survey of 2,612 agricultural enterprises across 23 oblasts showed that the war caused disruptions in production, storage capacity, value chains and support systems; power outages affected 81% of agricultural enterprises nationwide and 88% in frontline oblasts during the last three months of 2024. Therefore, digital environmental controlling should be considered as a tool for linking recovery investments with long-term green modernization.

Materials and Methods. The study is based on desk research, analysis of official statistics and synthesis of academic literature on digital agriculture, precision farming, environmental governance and sustainability-oriented management. The methodological logic is based on an indicator approach, according to which environmental performance is assessed through measurable variables: fertiliser and pesticide intensity, soil condition, energy and water use, organic production, land-use change, emissions, environmental costs and digital technology adoption. The conceptual framework includes five functional blocks: digital data collection, environmental accounting, analytical controlling, managerial response and sustainability reporting. This approach is consistent with the view that digital agriculture transforms not only production technologies, but also advisory systems, knowledge networks, data governance and institutional arrangements [2].

Results. The analysis shows that digital environmental controlling is especially important for Ukraine because the agri-food sector combines export significance, high environmental sensitivity and urgent modernization needs. One of the key areas is nutrient management. Medinets et al. demonstrate that Ukrainian agriculture faces

nutrient asymmetry and that an integrated nutrient management plan combining manure recycling, precision fertilisation and legume expansion could maintain productivity while improving nutrient use efficiency to 80–89% [3]. This indicates that nutrient use can become not only an agronomic issue, but also a controllable economic and environmental indicator.

Another important area is digital land and crop monitoring. Kussul et al. show that machine learning applied to Sentinel satellite data can be used to assess war-induced agricultural land-use changes in Ukraine [4]. Such approaches are highly relevant for environmental controlling because they make it possible to identify abandoned land, changes in cropping patterns, damaged areas and spatial shifts in agricultural activity when conventional field data are limited or unavailable. Remote sensing, GIS, GPS technologies and artificial intelligence can therefore provide an evidence base for recovery planning, land management and ecological risk assessment.

Digital environmental controlling is also relevant for organic and low-input production. In 2023, Ukraine had 471,176 hectares of certified organic agricultural land and remained among the top five organic exporters to the EU. This creates strong incentives for digital traceability, environmental certification, field-level monitoring and transparent reporting. In this context, environmental controlling can help Ukrainian producers demonstrate compliance with European standards and strengthen access to high-value markets.

From an economic perspective, digital environmental controlling transforms environmental responsibility into a managerial category. Excessive fertiliser use can be interpreted not only as an ecological risk, but also as an avoidable cost. Inefficient machinery movement increases both fuel costs and emissions. Poor traceability may become a barrier to EU market access. Thus, the value of digital environmental controlling lies in its capacity to connect environmental indicators with cost management, investment decisions, ESG reporting and strategic competitiveness.

At the same time, several barriers remain. These include unequal digital readiness of farms, insufficient environmental data, limited access to digital infrastructure, weak integration of environmental indicators into accounting systems and the risk of a "green digital divide" between large agroholdings and small or medium-sized producers. Therefore, implementation requires not only software, sensors or satellite data, but also institutional support, advisory services, standardised indicators and investment mechanisms.

Conclusions. Digital environmental controlling should be regarded as a strategic economic mechanism for the green transformation of Ukraine's agri-food sector. It enables the integration of digital technologies, environmental accounting, resource efficiency and sustainability reporting into one management system. Its practical application should focus on nutrient management, pesticide control, soil monitoring, energy efficiency, organic production, land-use change, traceability and recovery planning. The academic significance of the topic lies in interpreting digital transformation not merely as technological modernization, but as a basis for measurable environmental governance and sustainable economic development. For

Ukraine, digital environmental controlling can support post-war recovery, strengthen EU integration, improve resource efficiency and create a more transparent, competitive and environmentally responsible agri-food sector.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. In 2024, agricultural products accounted for 59% of total exports [Electronic resource]. Government Portal. 2025. URL: https://www.kmu.gov.ua/en/news/u-2024-rotsi-ahrarna-produktsiia-sklala-59-v-zahalnomu-eksporti

2. Klerkx L., Jakku E., Labarthe P. A review of social science on digital agriculture, smart farming and agriculture 4.0: new contributions and a future research agenda. *NJAS: Wageningen Journal of Life Sciences*. 2019. Vol. 90–91. Article 100315. DOI: https://doi.org/10.1016/j.njas.2019.100315.

3. Medinets S., Oenema O., Spears B. M., et al. Nutrient asymmetry challenges the sustainability of Ukrainian agriculture. *Communications Earth & Environment*. 2025. Vol. 6. Article 845. DOI: https://doi.org/10.1038/s43247-025-02826-9.

4. Kussul N., Shelestov A., Yailymov B., et al. Assessment of war-induced agricultural land use changes in Ukraine using machine learning applied to Sentinel satellite data. *International Journal of Applied Earth Observation and Geoinformation*. 2025. Vol. 140. Article 104551. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jag.2025.104551.

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ З ІНСТИТУТАМИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННІ ПОЛІТИК

Гірковий Андрій, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

Сучасний етап трансформації системи публічного управління в Україні характеризується виходом на новий якісний рівень взаємовідносин між державою та суспільством. Перехід від тоталітарних та суто бюрократичних моделей до концепцій *Good Governance* передбачає, що інститути громадянського суспільства стають повноправними суб'єктами вироблення, ухвалення та реалізації публічних рішень. Актуальність дослідження механізмів цієї співпраці посилюється викликами воєнного стану, інтеграційними прагненнями України до Європейського Союзу та необхідністю забезпечення високого рівня прозорості, підзвітності та стійкості державних інституцій.

Дослідження базується на аналізі нормативно-правової бази України у сфері залучення громадськості до управління державними справами, наукових праць вітчизняних та зарубіжних фахівців з публічного адміністрування, а також практичного досвіду функціонування консультативно-дорадчих та контролюючих органів при публічній владі. У процесі роботи використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів: системний аналіз, порівняльно-правовий, метод узагальнення та критичного аналізу.

Процес формування та реалізації публічної політики в сучасній правовій державі неможливий без побудови системного, постійного та конструктивного діалогу між суб'єктами владних повноважень та суспільством. Розбудова ефективної системи адміністрування вимагає відходу від традиційної вертикальної моделі управління та переходу до партнерських відносин. У цьому контексті інститути громадянського суспільства виступають не лише моніторами діяльності влади, а й безпосередніми співавторами управлінських рішень, що робить аналіз практичних механізмів їхньої співпраці особливо актуальним.

У межах політичного вектора можна класифікувати ключові напрями та правові форми залучення інститутів громадянського суспільства до державної діяльності, які охоплюють реалізацію виборчих прав та участь у формуванні вищих і місцевих представницьких органів влади, інституту Президента, поточну співпрацю під час виконання владних функцій суб'єктами публічної адміністрації, а також здійснення систематичного цивільного нагляду за їхнім функціонуванням [1, с. 47]. Крім того, даний вектор передбачає залучення незалежної громадської аналітики й експертизи, розбудову цифрового діалогу через використання інформаційно-комунікативних технологій для опрацювання управлінських рішень, спільне реагування на виклики у сфері оборони та безпосередньо участь недержавних організацій у нормотворчому процесі,

включаючи публічні консультації та реалізацію народної законодавчої ініціативи.

Водночас аналіз правозастосовної практики засвідчує, що значна частина діючих дорадчих інструментів має симптоми девальвації. Зокрема, функціонування класичних громадських рад нерідко характеризується надмірною бюрократизацією та формалізмом [2, с.39]. За відсутності імперативних механізмів урахування їхніх пропозицій, такі структури залишаються переважно декоративними органами без реальних важелів впливу на прийняття остаточних управлінських рішень.

Намагаючись підвищити дієвість громадського нагляду, державний апарат започаткував нові інституційні форми, серед яких особливе місце посідають ради громадського контролю. Яскравим прикладом є створення Ради громадського контролю при НАБУ, яка покликана забезпечувати прозорість діяльності органу. Закон передбачає склад із 15 осіб, які обираються за наслідками відкритого рейтингового онлайн-голосування осіб, які проживають на території України.

Проте критичний аналіз нормативної бази даного механізму виявляє суттєві правові та безпекові ризики. Передусім, застосування критерію «особи, які проживають на території України» замість чіткої вимоги щодо наявності громадянства України створює юридичну можливість для участі у виборах іноземців, включно з представниками держави-агресора. Крім того, надання права голосу усім жителям без винятку розмиває базовий принцип формування таких рад - залучення фахових, компетентних та доброчесних представників громадських організацій з відповідним досвідом діяльності.

Ефективна побудова сучасного публічного адміністрування вимагає трансформації самого середовища взаємодії. Якісний публічний простір характеризується високим рівнем динамічності та різноманітності акторів, що робить його складним для прямого адміністрування чи жорсткого владного контролю [3, с.28]. У цьому контексті публічна сфера функціонує як складний комплекс суспільних зв'язків та інтересів, де владні інституції можуть здійснювати лише опосередковане коригування, виступаючи одним із багатьох учасників загального суспільно-політичного процесу.

Взаємодія між органами публічної влади та інститутами громадянського суспільства в процесі формування та реалізації політик має комплексний і багатовекторний характер. Вона охоплює ключові напрями суспільного життя - від участі у виборчому та нормотворчому процесах до реалізації громадського контролю, аналітично-консультативної підтримки та забезпечення національної безпеки.

Існуючі консультативно-дорадчі механізми (зокрема класичні громадські ради) часто потерпають від надмірної бюрократизації та формалізму. Через відсутність імперативних важелів впливу на прийняття остаточних владних рішень вони нерідко перетворюються на декоративні інституції, що вимагає реформування правових засад їхньої діяльності.

Впровадження новітніх форм цивільного нагляду (зокрема рад громадського контролю при антикорупційних органах) є важливим кроком до

забезпечення прозорості влади. Проте діюче законодавство містить суттєві прогалини щодо критеріїв відбору й голосування, що створює ризики нівелювання професіоналізму їхнього складу та виникнення загроз національній безпеці.

Становлення дієвої системи публічного адміністрування потребує розбудови відкритого та динамічного публічного простору. У такому просторі владні інституції та інститути громадянського суспільства виступають рівноправними партнерами, де держава здійснює не жорсткий адмініструючий контроль, а опосередковане координування на засадах Good Governance.

Література

1. Васільєва Л. Взаємодія органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства в умовах децентралізації влади. Економічні горизонти. 2023. № 1(23). С.43-50 DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(23).2023.272840 .

2. Гончарук В. Реалізація механізмів взаємодії органів влади та інститутів громадянського суспільства: виклики та перспективи. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10, № 5. С. 35–46. DOI: https://doi.org/10.15421/152233 .

3. Липовська Н. А., Сахарова К. О., Шевченко О. С. Координація взаємодії держави та суспільства для формування та реалізації сучасної публічної політики в Україні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. №4(23) С.23-28 DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.4.4 .

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОЧОГО ЧАСУ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Кропивка М.П., здоб. СВО «Бакалавр»
спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

На сучасному етапі розвитку інститут публічного управління дедалі частіше характеризується активним впровадженням цифрових технологій у роботу службовців державних органів та органів місцевого самоврядування. Цифрова трансформація, стрімке зростання обсягів інформаційних потоків, розширення сучасних технологій водночас із глобальними викликами та воєнним станом спонукають до підвищення гнучкості та ефективності службовців та державного апарату в цілому. Ефективна організація робочого часу в сфері публічної служби перестає бути питанням звичайної самодисципліни і перетворюється на вагому складову, від якої залежить стратегічна діяльність будь-якого органу публічної влади. Разом з тим, бюрократичні процедури адміністрування часто призводять до марного використання часового ресурсу службовців, виникнення кризи тактичного управління та швидкого емоційного вигорання працівників на роботі. Саме тому актуальним є розгляд доцільності використання цифрових інструментів організації робочого часу публічного службовця, виявлення системних бар'єрів на шляху їхнього впровадження, а також розробка комплексних практичних рекомендацій щодо оптимізації часових витрат у системі публічного адміністрування.

Одним із ключових напрямів модернізації державного сектору є, безумовно, цифрова трансформація. Сучасні цифрові технології поступово переходять від допоміжного засобу до невід'ємної складової рутини діяльності органів публічної влади та публічних службовців. Згідно досліджень OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), цифрові технології та дані більше не можуть розглядатися виключно як додаткові інструменти реформування, оскільки вони стали необхідною умовою підвищення результативності, стійкості та якості діяльності державного сектору. На підставі цього цифрова трансформація передбачає не лише впровадження нових технологій, а й зміну усталених способів організації праці [1].

Зростання обсягів електронного документообігу, кількості цифрових каналів комунікації, онлайн-нарад та зустрічей, сучасних діджитал-інструментів та інформаційних потоків надало нові можливості для економії робочого часу, але водночас спричинило його нераціональне використання. У сучасних реаліях публічний службовець повинен одночасно виконувати поточні завдання, реагувати на різноманітні запити, опрацьовувати документи, брати участь у нарадах та контролювати виконання доручень. За таких різносторонніх робочих

умов традиційні підходи до планування робочого дня дедалі менше відповідають характеру сучасної службової діяльності.

Сучасні цифрові інструменти тайм-менеджменту, які доцільно використовувати в публічному секторі, можна умовно об'єднати у декілька основних груп. По-перше, це інструменти персонального планування та контролю завдань, такі як Microsoft To Do, Todoist або Google Tasks, які дозволяють будувати пріоритезовані списки справ, налаштовувати дедлайни та розбивати складні завдання на підзавдання. По-друге, це командні та проєктні таск-трекери, зокрема Trello, Asana чи ClickUp, що забезпечують візуалізацію робочих процесів за допомогою інтерактивних дошок, чіткий розподіл відповідальності та відстеження статусів виконання державних проєктів у режимі реального часу. По-третє, це корпоративні календарі та системи планування зустрічей, такі як Google Calendar чи Microsoft Outlook Calendar, які реалізують метод блокування часу, запобігають накладкам у розкладі та автоматизують узгодження спільних заходів. По-четверте, це інструменти моніторингу та хронометражу часу, наприклад Toggl Track або Clockify, які допомагають виявити поглиначів часу та оцінити реальну трудомісткість функціональних обов'язків. Суттєве значення також мають спеціальні додатки для захисту фокусу та мінімізації цифрового шуму, які блокують відволікаючі сповіщення під час виконання завдань, що потребують глибокого аналітичного занурення. Серед них можна зазначити такі інструменти, як Freedom, Cold Turkey Blocker, Forest та Focusmate.

Не менш важливим напрямом цифровізації є використання інструментів OSINT (Open Source Intelligence). Вони дають можливість публічним службовцям швидко збирати, перевіряти та аналізувати дані з відкритих джерел (державних реєстрів, соцмереж, аналітичних баз), що скорочує час на перевірку контрагентів, аналіз ризиків при закупівлях, моніторинг інформаційного поля та протидію дезінформації, перетворюючи трудомісткий пошук інформації на автоматизований процес. Серед таких інструментів можна виділити: Maltego, Shodan, theHarvester, FOCA та Google Dorks [2].

Варто водночас зауважити, що інтеграція перелічених вище інструментів у повсякденну діяльність публічних службовців зіштовхується з низкою системних бар'єрів. До них можна віднести нормативно-правові та безпекові обмеження, спричинені суворими вимогами до кібербезпеки та захисту державних даних, що часто унеможливлює використання інших хмарних сервісів, непередбачених у відповідних внутрішніх нормативно-правових регламентах. Ще одним стримуючим чинником виступає інституційна та психологічна інертність працівників та керівників: усталена бюрократична культура, консерватизм та спротив рушійним змінам перешкоджає цифровій трансформації органів публічної влади та саморозвитку окремої особистості. Окрім цього, брак цифрових технологічних компетенцій та відсутність систематичного навчання в галузі ІТ сприяє тому, що нові застосунки чи технології сприймаються як обтяжливий додатковий бюрократичний фактор.

Безумовно, переваги від використання цифрових інструментів організації робочого часу публічного службовця є очевидними, але введення їх у активне використання потребує кардинальних змін у системі. З огляду на це, можна надати наступні рекомендації: 1) розробити та реалізувати єдиний стандарт цифрової комунікації та тайм-менеджменту для органів публічної влади; 2) встановити на організаційному рівні періоди цифрової тиші; 3) створити вітчизняну захищену платформу у сфері тайм-менеджменту на базі державних хмарних сховищ із її подальшою інтеграцією з системами електронного документообігу; 4) проводити системне підвищення цифрової компетенції публічних службовців на усіх рівнях шляхом запровадження спецмодулів у сфері тайм- та самоменеджменту.

Підсумовуючи, можна зазначити, що цифрові інструменти організації робочого часу є важливим інституційним важелем підвищення спроможності та ефективності органів публічного управління. Комплексне застосування діджитал-технологій дозволить мінімізувати часові витрати, підвищить прозорість виконання доручень та знизить рівень емоційного вигорання публічних службовців. Реалізація запропонованих заходів підвищить продуктивність працівників та гарантуватиме високу адаптивність до умов сучасності.

Література

1. Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/0496b2bc-en.

2. Кірноз П. 8 інструментів OSINT, які використовують професіонали. *Robot Dreams.* 2026. URL: https://robotdreams.cc/uk/blog/933-8-instrumentiv-osint-yaki-vikoristovuyut-profesionali (дата звернення: 13.09.2026).

БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗМІН В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

Пекнич А.В., здоб. СВО «Магістр» спеціальності D3 Менеджмент
Федоришина Л.М., д-р екон. наук, професор
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

Сучасний етап розвитку економіки України, ускладнений викликами воєнного стану, вимагає від суб'єктів господарювання публічного сектору (зокрема, державних та комунальних підприємств) високої адаптивності до змін. Саме вміння управляти змінами визначає чи готові підприємства державного/комунального сектору функціонувати.

Специфіка змін у публічному секторі полягає в тому, що ці організації забезпечують життєдіяльність критичної інфраструктури та надання суспільно важливих послуг. На відміну від приватного бізнесу, де головним мотивом трансформацій є прибутковість, для суб'єктів публічного сектору зміни сьогодні є питанням виживання, операційної стійкості, ресурсозбереження та безперебійного функціонування. Проте процес проведення організаційних трансформацій у даній сфері зіштовхується із системним опором та низкою глибоких бар'єрів.

На нашу думку, доцільно виділити чотири ключові групи бар'єрів, що виникають під час трансформації суб'єктів публічного сектору (табл. 1).

Таблиця 1. Характеристика бар'єрів впровадження змін у публічному секторі*

Бар'єри	Характеристика та сутність виклику
Кадрово-демографічний	Суттєвий віковий дисонанс персоналу, висока частка працівників передпенсійного віку та низька привабливість публічного сектору для молодих фахівців через застарілі системні обмеження.
Психолого-поведінковий	Усвідомлений або неусвідомлений опір працівників будь-яким новаціям, спричинений страхом перед невизначеністю, втратою контролю або потенційним скороченням.
Організаційно-інституційний	Жорстка бюрократизована ієрархічна структура, де просування по службі вимагає значної вислуги років, а також звичка працювати за застарілими паперовими регламентами.
Фінансово-економічний	Обмеженість тарифного та бюджетного фінансування, що стримує можливості матеріального стимулювання персоналу та закупівлі новітнього обладнання.

**Джерело: сформовано автором*

Визначені бар'єри потрібно екстраполювати на конкретне підприємство; найбільш доцільним підприємством, на прикладі якого зможемо зазначені проблеми виявити та дослідити, щоб надалі запропонувати шляхи їх вирішення, є МКП «Хмельницькводоканал».

Ключовим елементом, на який варто звернути увагу, є кадровий склад. Так, аналіз кадрового складу МКП «Хмельницькводоканал» продемонстрував чітку тенденцію: середній вік робітничого та інженерно-технічного персоналу становить 57,3 років [1–2]. З одного боку, забезпечується відносна стабілізація

та збереження «професійного ядра» підприємства. Працівники старшої вікової категорії володіють унікальним практичним досвідом, глибоким розумінням специфіки застарілої інфраструктури та високою лояльністю до підприємства. З іншого боку, ця тенденція формує негативний аспект та подальші бар'єри для успішного функціонування підприємства у майбутньому, адже така ситуація виникла не у зв'язку з небажанням керівництва оновити особовий склад молодими та амбітними працівниками, які в майбутньому неодмінно стануть кваліфікованими кадрами; першоджерелом проблеми є обмеженість тарифного та бюджетного фінансування, що зумовлює порівняно низький рівень заробітної плати. Як результат, це унеможливлює активний приплив молодих спеціалістів до публічного сектору.

Ще одним дестимулюючим та деструктивним фактором, який руйнує підприємства державного і комунального сектору із середини, є жорстка ієрархічна система для молоді, де просування кар'єрними сходами, отримання вищих окладів та відповідальних посад вимагає значної вислуги років. Монотонна, регламентована діяльність без швидких темпів та шляхів для професійного зростання нівелює мотивацію молодих кадрів, спричиняючи їх відтік у приватний сектор. А там молодь стикається із завданням технологічних змін і викликами підвищення ефективності виробництва товарів або послуг. Сучасні вітчизняні підприємства все частіше мають справу зі змінами управлінських і сервісних технологій, тобто необхідними є знання управління комунікаційними та інформаційними технологіями, які могли б принести із собою молоді спеціалісти [3].

Вважаємо, що на МКП «Хмельницькводоканал» доцільно реалізувати наступні заходи.

Перш за все, необхідна трансформація підходів до оцінки персоналу, це можна реалізувати шляхом переходу від оцінки стажу до оцінювання реальних компетенцій, результативності та ініціативності працівників. Це дасть змогу сформувати прозорі «кар'єрні ліфти» та залучити молодих фахівців.

Не варто забувати й про поєднання потенціалу «професійного ядра» та залученої молоді. Досвідчені працівники передають знання щодо технологічної специфіки експлуатації застарілих мереж, діляться власним досвідом, тоді як молоді кадрові ресурси – прискорюють освоєння цифрових рішень та автоматизації. Це, як наслідок, призведе до поетапного зниження психолого-поведінкового опору шляхом проведення роз'яснювальної роботи та навчання персоналу, що дозволить подолати страх перед невизначеністю та показати, що нові технології покликані спростити монотонну працю, а не призвести до скорочень.

Отже, ефективне управління змінами в організаціях публічного сектору стримується комплексним переплетенням кадрових, інституційних та психологічних бар'єрів. На прикладі МКП «Хмельницькводоканал» особливого значення набувають питання збереження професійного досвіду, кадрового оновлення, розвитку цифрових компетентностей та подолання опору працівників до зміни усталених процесів. Відтак ефективне управління змінами

має передбачати не лише організаційне впровадження нововведень, а й системну роботу з персоналом: комунікацію цілей змін, залучення працівників до їх реалізації, професійне навчання, передачу критичних знань і формування мотиваційних механізмів. Безумовно, така трансформація неможлива одразу, для її реалізації потрібен час.

Література

1. Звіт про управління (звіт керівника) за 2024 рік. *МКП «Хмельницькводоканал».* 2025. URL: https://water.km.ua/?page_id=271 (дата звернення: 23.09.2026).
2. Звіт про управління (звіт керівника) за 2025 рік. *МКП «Хмельницькводоканал».* 2026. URL: https://water.km.ua/?page_id=271 (дата звернення: 23.09.2026).
3. Сташкевич І. Теоретичні аспекти опору персоналу організаційним змінам на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика.* 2015. С. 243-257. URL: https://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000588516 (дата звернення: 23.09.2026).

АСПЕКТИ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ АГРОПРОМИСЛОВОГО ВИРОБНИЦТВА В УКРАЇНИ

Купріна Н.М., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах післявоєнного відновлення національної економіки аграрний сектор та агропромислове виробництво залишаються одним із ключових факторів зростання завдяки суттєвому внеску у формування ВВП та забезпеченню експортних валютних надходжень. Беззаперечним є той факт, що стратегічний вектор відбудови економіки України полягає у відході від сировинно-орієнтованої моделі агровиробництва та переході до інноваційного відтворення. Це передбачає гарантування продовольчої безпеки через розширення випуску продуктів харчування з високою доданою вартістю, мінімізацію імпорту готової продукції та стимулювання глибокої переробки сільськогосподарської сировини всередині країни.

Потенційне зростання агросфери та агропромислового виробництва опирається на підвищення продуктивності, зміцнення фінансового стану товаровиробників та впровадження новітніх технологій. У цьому контексті, з огляду на світові тренди цифровізації та її вплив на економіку [1-3], на нашу думку, критично важливим є побудови ефективної промислової політики держави, застосування методичного й цифрового інструментарію та розбудова інноваційних інститутів для комплексної модернізації агропромислового виробництва, як галузі, так й окремих її суб'єктів, створення їх потужних об'єднань та формування транснаціональних корпорацій з напряму агропромислового виробництва з базою походження в Україні.

Як показало наше дослідження [2], попри наявний потенціал, вітчизняному агропромисловому виробництву досі притаманний екстенсивний характер, а інституційне середовище потребує суттєвого оновлення, інвестиційного насичення, розбудови інфраструктури та цифрової трансформації. Попередні періоди сприятливої кон'юнктури не були повною мірою використані для структурної перебудови, а намагання інтегруватися у світові ринки призвели до консервації вузькоасортиментного сировинного експорту. Водночас інтернаціоналізація та залучення до глобальних економічних процесів є безальтернативним вектором розвитку, що вимагає зміни неоптимальної структури виробництва за допомогою інституційних важелів, які сприяють регулюванню ефективності функціонування та розвитку суб'єктів агропромислового виробництва в Україні [1,2].

Не можна не погодитись з дослідженням вчених [1,3], що збалансований розвиток агропромислового виробництва в Україні, як сектору національної економіки потребує формування системи стимулів для структурної трансформації, активізації малого бізнесу, поглиблення інтеграції та ефективного використання наявних переваг (високого рівня самозабезпеченості сировиною, довгострокового зростання обсягів виробництва, інвестиційного потоку та

тенденції до збільшення частки продукції з високою доданою вартістю). Дослідження показало [1,4], що базових довоєнних чинників (сприятливого клімату, дешевої робочої сили та географічного розташування) вже недостатньо для оптимізації галузі. Діяльність регуляторних інститутів має спрямовуватися на створення якісно нових умов: надійної правової та регуляторної системи забезпечення розвитку суб'єктів агропромислового виробництва, сучасної інноваційно-логістичної та цифрової інфраструктури [1,2], а також висококваліфікованого людського капіталу, що підтверджує актуальність обраного напряму дослідження.

У науковому дискурсі [1,5,6] інституціоналізація інтерпретується як процес генезису та утвердження сталих норм, правових приписів і традицій, що стабілізують соціально-економічні взаємозв'язки та забезпечують їхню передбачуваність, або ж як розбудова економічних інститутів, покликаних упорядкувати й структурувати систему формальних та неформальних правил і обмежень. Дослідження показало [1,5,6], що у контексті інноваційної модернізації ключове функціональне призначення інституціоналізації полягає у формуванні цілісного комплексу взаємопов'язаних інститутів та інституцій, спроможних вибудувати сприятливе середовище для інноваційного поступу. Роль таких інституційних елементів виконують нормативно-правові та економічні регулятори, спрямовані на ефективне адміністрування, стимулювання та координацію інноваційного процесу. Становлення інституційних засад мережевої економіки та обґрунтування релевантного типу економічного відтворення у національному господарстві розгортаються в умовах незавершених ринкових трансформацій і нестабільності вектору економічних перетворень.

Не можна не погодитись з дослідженнями вчених [1], що під впливом інтенсивних глобалізаційних процесів це поглиблює структурну деструкцію суспільного виробництва, посилює макроекономічні диспропорції та створює загрозу замикання національної економічної системи у форматі фрагментованого сировинного придатку світового господарства. Такі проблеми є актуальними для агропромислового виробництва в Україні й отримали своє проявлення та загострення під час повномасштабної війни в Україні в 2022-2026 роках, що потребує додаткових досліджень для формування інституціонального регулювання його розвитку в умовах глобалізаційних трансформацій, які суттєво вплинули на таку галузь та стан національної економіки в цілому [2,5].

Таким чином, суб'єкти агропромислового виробництва України є стратегічно важливими компонентами національної економіки, функціональне призначення яких полягає у забезпеченні продовольчої безпеки України та збереженні експортного потенціалу для постачання харчової продукції на світові ринки. Такі суб'єкти економіки України демонструють високий рівень адаптивності й операційної стійкості навіть у період гострих фінансово-економічних криз, політичних викликів й турбулентності, повномасштабної війни та активних бойових дій, виступаючи фундаментальною опорою її стратегічного розвитку, що потребує подальшого дослідження формування

збалансованої державної підтримки й політики забезпечення їх функціонування та розвитку, а також сучасного інноваційного інструментарію управління їх діяльністю в національної економічної системі.

Література

1. Гончаренко О.В., Тимощук В.В. Інституціональний аспект інноваційної модернізації агропромислового виробництва. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2023. № 2 (7). С. 7-14.

2. Купріна, Н., Осадчий, М., Баранюк, Х. Інноваційні інструменти забезпечення розвитку агропромислового виробництва та його модернізації в системі національної економіки. Економіка харчової промисловості. 2025. Т. 17. №2, С.39-48.

3. Кластерна форма територіально-виробничої організації: монографія / В. І. Захарченко, С.М. Боняр та інші. Рига, Латвія : Baltija Publishing, 2020. 256 с.

4. Інфографічний довідник 2024-2025. URL: https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/agrobiznesukraini2025fin.pdf (дата звернення: 25.09.2026).

5. Катигробова О. Система інституціоналізації інноваційних процесів в умовах ринкової трансформації. Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. Серія «Економіка». 143/2012. С. 34–37.

6. Pavlova G. Y. Honcharenko O. V., Yakubenko Yu. L. Institutionalization of innovation transformations of agricultural production in the context of providing economic security. Науковий вісник Полісся. 2018. № 1 (13). Ч. 1. С. 83-87.

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Савченко Т.В., д.е.н., професор
Мороз Н.В., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Процеси децентралізації та масштабна реформа системи охорони здоров'я в Україні докорінно змінили систему взаємовідносин між органами місцевого самоврядування та закладами охорони здоров'я. Перетворення лікарень на комунальні некомерційні підприємства (КНП) та впровадження принципу фінансування «гроші йдуть за пацієнтом» через Національну службу здоров'я України (НСЗУ) вимагають від територіальних громад переходу до нових, сучасних моделей менеджменту. Проте на практиці публічне управління комунальними закладами охорони здоров'я (КЗОЗ) часто залишається безсистемним, супроводжується дефіцитом місцевих бюджетів, кадровим голодом та неефективним використанням наявних ресурсів, це зумовлює гостру потребу у вдосконаленні діючих організаційних, фінансово-економічних та правових механізмів публічного управління [1-3].

До основних механізмів удосконалення механізмів публічного управління комунальними закладами охорони здоров'я територіальних громад можна віднести:

1. Організаційно-інституційний механізм: більшість територіальних громад використовують пасивну модель управління КЗОЗ, обмежуючись призначенням керівника та покриттям видатків на комунальні послуги. Для виправлення цієї ситуації обґрунтовано необхідність розробки комплексних муніципальних стратегій розвитку системи охорони здоров'я та впровадження дієвого інструменту Наглядових рад із залученням представників громадськості, що забезпечить прозорість розподілу фінансів КНП.
2. Фінансово-економічний механізм: в умовах дефіциту публічних коштів доведено доцільність активного використання інструменту міжмуніципального співробітництва (договорів про співробітництво територіальних громад). Об'єднання фінансових ресурсів кількох сусідніх громад для утримання багатопрофільних лікарень дозволяє уникнути дублювання медичних послуг, оптимізувати витрати місцевих бюджетів та модернізувати матеріально-технічну базу КЗОЗ.
3. Кадровий та інформаційний механізми: містить розширення місцевих програм стимулювання медичних працівників (муніципальні надбавки, забезпечення службовим житлом, компенсація проїзду) для подолання кадрового дефіциту у сільській місцевості. Також визначено важливість інтеграції аналітичних даних медичних інформаційних систем (МІС) у процеси прийняття управлінських рішень органами місцевого самоврядування [4].

Вдосконалення публічного управління КЗОЗ вимагає переходу від моделі «утримання ліжко-місць» до управління якістю медичної послуги та фінансовою стійкістю підприємства. Впровадження міжмуніципального співробітництва, посилення ролі наглядових рад та використання програмно-цільового підходу в муніципальному менеджменті є ключовими важелями сталого розвитку медичної мережі громад.

Для подолання безсистемності управління КЗОЗ та посилення громадського контролю обґрунтовано й деталізовано алгоритм створення та функціонування Наглядової ради при закладі охорони здоров'я, який складається з п'яти послідовних етапів:

1. Нормативно-правове забезпечення. ОМС (міська, селищна чи сільська рада) ухвалює рішення про створення Наглядової ради КНП та затверджує Положення про Наглядову раду, де чітко прописуються її повноваження (контроль фінансово-господарської діяльності, погодження стратегічного плану лікарень, розгляд скарг пацієнтів).
2. Формування конкурсної комісії. Розпорядженням голови громади створюється незалежна конкурсна комісія для відбору членів Наглядової ради (до складу входять представники ОМС, громадських організацій захисту прав пацієнтів та профільні експерти).
3. Конкурсний відбір кандидатів. Оголошується публічний прийом заявок. Критеріями відбору є вища освіта (юридична, економічна або медична), відсутність конфлікту інтересів з керівництвом КНП та досвід управлінської діяльності.
4. Легітимізація та організаційне розгортання. Затвердження персонального складу Наглядової ради сесією місцевої ради, проведення першого засідання, обрання голови та секретаря.
5. Впровадження операційного моніторингу. Наглядова рада розпочинає регулярний аудит використання коштів НСЗУ та місцевого бюджету, оцінює виконання KPI керівником закладу та оприлюднює щоквартальні публічні звіти для громади.

Окрім інституціоналізації наглядових рад, має місце комплекс додаткових інструментів публічного управління КЗОЗ:

1. Механізм міжмуніципального співробітництва. Рекомендовано укладання договорів про співробітництво між сусідніми громадами у формі спільного фінансування (утримання) багатопрофільних лікарень інтенсивного лікування. Що дозволяє акумулювати кошти для придбання дороговартісного обладнання (наприклад, КТ або МРТ) та уникати дублювання медичних функцій.
2. Муніципальні програми кадрового стимулювання. Для подолання дефіциту вузьких спеціалістів громадам рекомендовано впроваджувати пакети місцевих стимулів: виділення службового житла з правом приватизації через 10 років роботи, покриття витрат на перекваліфікацію та встановлення щомісячних муніципальних надбавок до заробітної плати [5-7].

Література

1. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 р. № 2168-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 5. Ст. 25.

2. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17.06.2014 р. № 1508-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 34. Ст. 1167.

3. Гладдун З.С. Державне управління охороною здоров’я в Україні: монографія. Львів: Світ, 2017. 400 с.

4. Дзюба О.М. Трансформація механізмів публічного управління комунальними закладами охорони здоров'я в умовах децентралізації. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 14. С. 102–108.

5. Ковальова О.В. Фінансово-економічні механізми забезпечення спроможності медичної мережі територіальних громад. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 45–53.

6. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Максименко О.П. Реформа охорони здоров’я в Україні: від концепції до практичної реалізації. Україна. Здоров’я нації. 2019. № 2. С. 11–18.

7. Рожкова Н.М. Організаційно-правові аспекти автономізації закладів охорони здоров'я на місцевому рівні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2020. Т. 31 (70). № 4. С. 89–95.

АНАЛІЗ СТАНУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ПРОБЛЕМИ ДОСТУПНОСТІ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Савченко Т.В., д.е.н., професор,
Кононенко В.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Сучасні трансформаційні процеси в системі місцевого самоврядування України актуалізують необхідність пошуку нових підходів до управління закладами позашкільної мистецької освіти. Особливе місце серед них посідають музичні школи, які одночасно виконують освітню, культурну та соціальну функції, забезпечують розвиток творчих здібностей дітей і молоді, сприяють збереженню культурних традицій та формуванню культурного потенціалу територіальних громад.

Децентралізація змінила розподіл повноважень у сфері управління освітньою та культурною інфраструктурою, посиливши роль органів місцевого самоврядування. Разом із розширенням управлінських можливостей громади отримали більшу відповідальність за утримання, функціонування та розвиток відповідних закладів. Це зумовлює необхідність переходу від переважно адміністративного управління музичними школами до стратегічної моделі, орієнтованої на потреби населення, результативність використання ресурсів та довгостроковий розвиток.

Необхідність такого переходу підтверджується сучасним станом позашкільної освіти. Станом на 1 січня 2024 року в системі Міністерства освіти і науки України функціонувало 1170 закладів позашкільної освіти, що на 100 закладів менше порівняно зі статистичними даними 2022 року [1]. Протягом 2020–2023 років у процесі децентралізації кількість закладів позашкільної освіти в територіальних громадах скоротилася приблизно на 10 %. Загальна кількість здобувачів позашкільної освіти становила 798 854 особи [1].

Війна додатково загострила наявні проблеми. Пошкодження освітньої інфраструктури, тимчасова окупація територій, міграція населення, обмеження використання приміщень, які не відповідають вимогам безпеки, та зміна фінансових можливостей громад безпосередньо впливають на доступність позашкільної освіти. За наявними даними, унаслідок російської воєнної агресії станом на березень 2023 року було зруйновано 23 заклади позашкільної освіти, а станом на липень того самого року пошкоджено 138 закладів [2].

Окремою проблемою залишається територіальна нерівність. Результати досліджень свідчать, що можливості отримання позашкільної освіти в міських і сільських громадах істотно відрізняються. Зокрема, за результатами опитування керівників органів управління освітою 250 територіальних громад, 30 % сільських територіальних громад не мають закладів позашкільної освіти [3]. Водночас 32,2 % опитаних батьків із сільських і селищних громад вказували на недостатню різноманітність гуртків порівняно з 16,4 % респондентів із міських громад [3-5]. Наведені показники свідчать про необхідність формування

диференційованої політики розвитку позашкільної освіти з урахуванням особливостей конкретної громади.

У контексті цього дослідження музичну школу доцільно розглядати не лише як заклад, діяльність якого необхідно фінансово та адміністративно забезпечувати, а як повноцінний елемент культурно-освітньої екосистеми територіальної громади. Результативність її функціонування має оцінюватися не тільки за кількістю учнів, педагогічних працівників або обсягом фінансування, а й за рівнем доступності мистецької освіти, відповідністю освітніх послуг потребам населення, якістю навчання, участю закладу в культурному житті громади та його здатністю адаптуватися до суспільних змін.

Вдосконалення публічного управління розвитком музичних шкіл територіальних громад в першу чергу потребує переходу від традиційного підходу управління процесом утримання закладу до управління результатами його розвитку.

Реалізація такого підходу потребує впровадження адаптивної моделі, що передбачає послідовну реалізацію семи взаємопов'язаних управлінських етапів.

Першим елементом моделі є систематичне визначення потреб населення громади у сфері мистецької освіти. Управлінські рішення повинні ґрунтуватися на аналізі демографічних показників, територіальної доступності музичних шкіл, кількості потенційних здобувачів освіти, популярності окремих музичних спеціальностей, запитів дітей та їхніх батьків.

Другим елементом є стратегічне планування. Розвиток музичної школи доцільно інтегрувати до загальної стратегії розвитку територіальної громади та місцевих програм розвитку освіти й культури. Для кожного закладу можуть бути визначені середньострокові цілі та вимірювані показники їх досягнення.

Третім елементом виступає ресурсне забезпечення. Базове бюджетне фінансування необхідно поєднувати з пошуком додаткових джерел розвитку: грантовими програмами, культурно-освітніми проєктами, міжмуніципальним співробітництвом, партнерством із громадськими організаціями та благодійними фондами. Особливо важливим є використання додаткових ресурсів не для заміщення базового фінансування, а для модернізації матеріально-технічної бази та реалізації нових освітніх проєктів.

Четвертим компонентом є безпосередня реалізація програм розвитку, що передбачає модернізацію освітніх програм, упровадження нових напрямів навчання, професійний розвиток педагогічних працівників, цифровізацію управлінських процесів та розширення участі музичної школи в культурному житті громади.

П'ятий компонент передбачає запровадження системи моніторингу. До ключових індикаторів доцільно включити динаміку контингенту учнів, територіальне охоплення населення послугами мистецької освіти, збереження контингенту, затребуваність освітніх програм, результати навчання, участь учнів у творчих заходах, фінансову ефективність, залучення позабюджетних ресурсів та рівень задоволеності отримувачів освітніх послуг.

Шостим елементом є громадське оцінювання. До оцінювання діяльності та визначення перспектив розвитку закладів доцільно залучати учнів, батьків, педагогічних працівників, представників громадськості та органів місцевого самоврядування. Це дозволить забезпечити зворотний зв'язок та підвищити прозорість управлінських рішень.

Завершальним елементом моделі є коригування управлінських рішень на основі отриманих результатів. Таким чином формується не лінійна, а циклічна система управління, у якій результати одного управлінського періоду стають інформаційною основою для планування наступного.

Практична цінність запропонованої моделі полягає у можливості її адаптації до ресурсних, демографічних і територіальних особливостей конкретної громади. Для великих громад пріоритетом може бути розширення спеціалізації та модернізація освітніх програм, тоді як для невеликих і сільських громад більш актуальними можуть стати міжмуніципальне співробітництво, дистанційні та змішані форми навчання, створення філій або організація мобільних форм надання окремих освітніх послуг.

Отже, удосконалення моделі публічного управління розвитком музичних шкіл територіальних громад має передбачати перехід від адміністративно-утримувального підходу до адаптивного, стратегічного, партнерського та орієнтованого на результат управління. Запропонована модель забезпечує взаємозв'язок між потребами населення, стратегічними цілями громади, ресурсним забезпеченням, діяльністю закладу та оцінюванням отриманих результатів. Її впровадження може сприяти підвищенню доступності та якості мистецької освіти, ефективнішому використанню ресурсів громади, модернізації музичних шкіл і посиленню їхньої ролі у формуванні людського та культурного потенціалу територіальних громад.

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ

Брюшкова Н.О., к.е.н., доцент
Касьяненко Н.М., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах соціальна адаптація учасників бойових дій є одним із пріоритетних напрямів державної та муніципальної політики України. Тривалість і масштаб російсько-української війни зумовлюють постійне збільшення кількості ветеранів, які після завершення військової служби повертаються до цивільного життя. Такий процес супроводжується не лише необхідністю відновлення фізичного та психологічного стану людини, а й потребою її повторного включення у сімейне, професійне, економічне, соціальне та громадське середовище.

У теоретичному аспекті соціальна адаптація учасників бойових дій охоплює декілька взаємопов'язаних складових. Насамперед ідеться про психологічну адаптацію, яка передбачає поступове пристосування до цивільного способу життя, переосмислення пережитого досвіду та формування нової життєвої перспективи. Важливою є також соціально-рольова адаптація, пов'язана з відновленням сімейних, дружніх та інших соціальних зв'язків, а також із переходом від військових до цивільних соціальних ролей.

Соціальна адаптація учасників бойових дій має двосторонній характер. Її результат залежить не лише від особистих ресурсів, мотивації та готовності ветерана до змін, а й від здатності суспільства створити належні умови для його повернення. Тому відповідальність за успішну реінтеграцію не може покладатися виключно на самого ветерана. Держава, органи місцевого самоврядування, роботодавці, громадські організації та територіальні громади мають формувати середовище, у якому людина матиме реальні можливості для відновлення соціальних зв'язків, професійної реалізації та повноцінної участі в житті громади.

Однією з ключових проблем є невідповідність між потребами ветеранів та спроможністю наявної системи публічних послуг своєчасно й комплексно на них реагувати. Соціальна адаптація перебуває на перетині декількох сфер державної політики: соціального захисту, охорони здоров'я, освіти, зайнятості, економічної політики, ветеранської політики та місцевого розвитку. Така міжсекторальність створює потребу у належній координації між органами державної влади, місцевого самоврядування та недержавними інституціями.

Особливістю цієї проблематики є також постійне розширення кола осіб, які потребують відповідної підтримки. Система соціальної адаптації має враховувати потреби не лише безпосередніх учасників бойових дій, а й ветеранів з інвалідністю, членів їхніх сімей, родин загиблих та померлих захисників і захисниць України. Відповідно, зростає навантаження на державні та місцеві ресурси, а органи публічного управління повинні забезпечувати гнучкість механізмів підтримки та можливість їх адаптації до різних життєвих ситуацій.

Окремою проблемою є ризик соціального відчуження ветеранів. Повернення до суспільства, яке не має безпосереднього досвіду бойових дій, може супроводжуватися нерозумінням пережитого, труднощами у комунікації та відчуттям дистанції між ветераном і цивільним населенням. Негативний вплив можуть мати також стереотипи щодо ветеранів, їх стигматизація або сприйняття виключно як отримувачів соціальної допомоги. Саме тому важливим напрямом державної та муніципальної політики має бути формування позитивного суспільного ставлення до ветеранів та створення умов для їх активної участі у житті громад.

У цьому контексті відбувається поступова трансформація підходів до державної підтримки ветеранів. Традиційна модель, орієнтована переважно на пільги, компенсації та соціальні виплати, поступово доповнюється моделлю, заснованою на розвитку людського потенціалу та економічної самостійності ветерана. Її сутність полягає у переході від сприйняття ветерана переважно як отримувача допомоги до розуміння його як активного учасника суспільного та економічного розвитку.

У межах такого підходу особливого значення набувають програми професійної перепідготовки, підтримки зайнятості, розвитку ветеранського підприємництва, освітні можливості, забезпечення доступності адміністративних і соціальних послуг, а також створення умов для участі ветеранів у громадському житті. Важливим завданням є також розвиток системи психосоціальної підтримки та забезпечення доступу до кваліфікованої допомоги, яка сприяє відновленню соціального функціонування людини.

Важливу роль у процесі соціальної адаптації відіграє цифровізація публічних послуг. Спрощення процедур отримання статусів, пільг, послуг та інших видів державної підтримки дозволяє зменшити адміністративне навантаження на ветерана та підвищити доступність відповідних сервісів. Водночас цифрові рішення мають доповнювати, а не замінювати безпосередню роботу фахівців із ветеранами, оскільки потреби окремих осіб можуть суттєво відрізнятися.

З позицій публічного управління об’єктом політики соціальної адаптації є процес соціальної, професійної, економічної, психологічної та громадянської інтеграції учасників бойових дій у цивільне суспільство. Суб’єктами такого управління виступають органи державної влади, органи місцевого самоврядування, установи соціального захисту, заклади охорони здоров’я та освіти, служби зайнятості, громадські й ветеранські організації, благодійні фонди, роботодавці та інші представники громадянського суспільства.

При цьому необхідно чітко розмежовувати роль державного та місцевого рівнів управління. На загальнодержавному рівні формуються законодавчі та інституційні засади ветеранської політики, визначаються соціальні гарантії, стандарти та основні напрями підтримки. На рівні територіальних громад ці положення мають набувати практичного змісту відповідно до конкретних потреб населення. Саме громада є тим середовищем, у якому відбувається безпосереднє

повернення ветерана до сім'ї, роботи, соціального оточення та громадського життя.

Тому одним із ключових завдань органів місцевого самоврядування має стати формування сприятливого середовища для соціальної адаптації ветеранів. Це може передбачати створення ветеранських просторів, розвиток локальних програм зайнятості та підприємництва, організацію психологічної та соціальної підтримки, забезпечення безбар'єрності, залучення ветеранів до громадських і культурних заходів, а також підтримку ветеранських та громадських ініціатив.

Особливого значення набуває принцип безбар'єрності, який має стосуватися не лише фізичного доступу до будівель та інфраструктури. Йдеться також про цифрову, інформаційну, економічну та соціальну доступність послуг. Для ветерана важливо мати можливість без зайвих адміністративних процедур отримати необхідну послугу, консультацію чи допомогу, а також не стикатися з дискримінацією або упередженим ставленням.

Ефективність соціальної адаптації може оцінюватися за сукупністю суб'єктивних та об'єктивних показників. До суб'єктивних доцільно віднести відчуття соціальної приналежності, задоволеність життям, сформованість життєвих перспектив та психологічне самопочуття. Об'єктивними показниками можуть бути працевлаштування або продовження освіти, відновлення сімейних і соціальних зв'язків, участь у житті громади, економічна самостійність та доступ до необхідних соціальних і медичних послуг.

Отже, проблеми соціальної адаптації учасників бойових дій мають комплексний характер і не можуть бути вирішені лише шляхом розширення системи соціальних виплат. Сучасна ветеранська політика потребує переходу до системної моделі реінтеграції, яка поєднуватиме соціальний захист, медичну та психологічну підтримку, професійне відновлення, економічну активність і громадську інтеграцію.

Важливим напрямом удосконалення публічного управління у цій сфері є посилення взаємодії між державними органами, територіальними громадами, ветеранськими та громадськими організаціями, бізнесом і самими ветеранами. Такий підхід дозволить перейти від фрагментарного надання окремих послуг до формування цілісної системи супроводу ветерана на різних етапах його повернення до цивільного життя.

Таким чином, соціальна адаптація учасників бойових дій повинна розглядатися як довгостроковий суспільний процес, результат якого залежить від спроможності держави та територіальних громад створити умови для повноцінної реінтеграції ветеранів. Основним орієнтиром публічної політики має бути не лише компенсація наслідків військової служби, а й створення можливостей для професійної реалізації, економічної самостійності, соціальної активності та участі ветеранів у розвитку своїх громад. Саме такий підхід може забезпечити стійку соціальну інтеграцію ветеранів і водночас сприяти зміцненню соціальної згуртованості та людського потенціалу України.

Література

1. Куркова К.М., Луценко-Миськів Л.І. Соціальна адаптація військовослужбовців у післявоєнний період. Право та державне управління. 2024. No 1. С. 309–316.

2. Леженко С.О., Майстренко К.М. Інструменти соціальної адаптації військовослужбовців: виклики та шляхи подолання в умовах війни. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2024. № 4. С. 42–48.

3. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://mva.gov.ua/

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Брюшкова Н.О., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах воєнного стану територіальні громади України функціонують у надзвичайно складному та динамічному середовищі, стикаючись із безпрецедентними викликами. До основних із них належать забезпечення безпеки населення, підтримання функціонування критично важливої інфраструктури, адаптація системи надання соціальних послуг, організація гуманітарної допомоги, підтримка внутрішньо переміщених осіб, а також формування підходів до повоєнного відновлення. За таких умов ефективне антикризове управління стає одним із визначальних чинників мінімізації негативного впливу кризових явищ, збереження життєздатності громади та забезпечення її подальшої стійкості.

Криза є закономірним явищем для будь-якої відкритої соціально-економічної системи, якою виступає і територіальна громада. Її функціонування відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть спричиняти порушення усталених процесів та виникнення кризових ситуацій. Відповідно, процес ідентифікації кризи передбачає комплексне дослідження її причин і чинників, проведення діагностики, оцінювання масштабів та можливих наслідків, а також визначення відповідних управлінських заходів. У цьому контексті антикризове управління органами публічної влади доцільно розглядати як цілеспрямований процес розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію ситуації, недопущення поглиблення кризових явищ і покращення ключових показників соціально-економічного розвитку території або територіальної громади. Воно охоплює комплекс заходів із профілактики криз, їх своєчасного виявлення, локалізації та подолання, а також мінімізації негативних наслідків.

Антикризове управління у публічній сфері є багатокомпонентною системою, яка охоплює широкий спектр напрямів діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування. До основних завдань такої системи належать прогнозування можливих кризових явищ, їх попередження, своєчасне реагування на кризові ситуації, подолання їх наслідків та відновлення нормального функціонування території з мінімально можливими втратами. Водночас важливим завданням є формування сприятливих умов для подальшого розвитку територіальних громад та забезпечення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Особливістю антикризового управління у сфері публічного управління є необхідність оперативного прийняття рішень в умовах високого рівня невизначеності, дефіциту ресурсів та постійної зміни зовнішнього середовища. Це, своєю чергою, вимагає від органів влади достатньої гнучкості, адаптивності та здатності швидко коригувати управлінські рішення відповідно до актуальної ситуації.

Ефективність антикризового управління на рівні регіону чи окремої територіальної громади значною мірою визначається результативністю реалізації цілей і завдань відповідної антикризової стратегії. Важливе значення при цьому має не лише безпосереднє реагування на кризу, а й організація управління процесами стабілізації та виходу території з кризового стану. Такий процес потребує постійного моніторингу та контролю навіть після формального завершення гострої фази кризи. Посткризовий період має передбачати реалізацію заходів, спрямованих на відновлення та підтримання фінансової, економічної, соціальної й інфраструктурної стійкості територій, які зазнали негативного впливу кризових явищ або безпосередньо постраждали внаслідок бойових дій. У сучасних умовах України це передбачає застосування системного підходу до відновлення місцевої економіки, відбудови інфраструктури, підтримки підприємництва, забезпечення зайнятості населення та створення передумов для довгострокового сталого розвитку громад.

Антикризове управління у публічній сфері реалізується за допомогою інструментів поточного та стратегічного планування. Залежно від масштабів і глибини кризової ситуації визначаються як оперативні, короткострокові завдання, спрямовані на забезпечення безперервності функціонування громади, так і середньо- та довгострокові цілі, орієнтовані на стабілізацію, відновлення та подальший розвиток території. Такий підхід дозволяє поєднувати оперативне реагування на актуальні загрози із формуванням стратегічного бачення майбутнього громади.



Рис. 1. Основні завдання, які стоять перед органами місцевого самоврядування в умовах війни

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну суттєво змінило умови функціонування органів місцевого самоврядування та вплинуло на пріоритети розвитку територіальних громад. У зв’язку з цим виникла

об'єктивна необхідність перегляду раніше визначених стратегічних цілей, пріоритетів і завдань та внесення відповідних коректив до стратегій розвитку громад. Якщо у довоєнний період основна увага приділялася переважно економічному розвитку, підвищенню інвестиційної привабливості, розвитку інфраструктури та покращенню якості життя населення, то в умовах війни першочергового значення набули питання безпеки, стійкості, безперервності надання базових послуг, енергетичної незалежності, забезпечення населення необхідними ресурсами та готовності до надзвичайних ситуацій.

Важливим напрямом сучасного розвитку системи публічного управління є формування та реалізація антикризових стратегій, які являють собою комплекс взаємопов'язаних підходів, механізмів, інструментів і практичних дій, спрямованих на забезпечення ефективного управління територіями в умовах кризових явищ. Такі стратегії можуть застосовуватися в умовах воєнного стану, економічних потрясінь, пандемій, природних та техногенних катастроф, енергетичних криз та інших надзвичайних ситуацій. В українських реаліях антикризові стратегії мають враховувати специфіку воєнної загрози, наслідки бойових дій, особливості функціонування децентралізованої системи публічного управління, необхідність забезпечення гуманітарних потреб населення, переміщення значної кількості людей, руйнування інфраструктури та одночасну потребу у швидкому відновленні територій.

З огляду на зазначене, доцільним є доповнення чинних стратегій розвитку територіальних громад окремою стратегічною ціллю «Забезпечення стабільності, стійкості до кризових явищ та відновлення громади». Запровадження такої стратегічної цілі дозволить систематизувати завдання та заходи, спрямовані безпосередньо на запобігання кризам, оперативне реагування на них, забезпечення життєздатності громади в умовах надзвичайних ситуацій та її подальше відновлення. Основний акцент у межах цієї цілі має бути зосереджений на формуванні спроможності громади протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам, забезпеченні безперервності функціонування критичної інфраструктури, підтримці населення та місцевого бізнесу, розвитку системи цивільного захисту, а також створенні механізмів швидкого відновлення після кризових подій.

В умовах воєнного стану антикризове управління територіальними громадами набуває особливої ваги, оскільки безпосередньо пов'язане із забезпеченням їхньої стійкості, безпеки, соціально-економічної спроможності та здатності до подальшого розвитку. Одним із ключових напрямів у цьому контексті є забезпечення енергетичної безпеки громад, оскільки стабільне енергопостачання є необхідною умовою функціонування критичної інфраструктури, закладів освіти й охорони здоров'я, систем водопостачання, теплопостачання та інших життєво важливих об'єктів.

Запропоновані підходи до формування антикризових стратегій мають бути спрямовані на комплексне вирішення основних викликів, з якими стикаються територіальні громади в умовах війни. Це передбачає реалізацію енергоефективних та енергозберігаючих проєктів, розвиток альтернативних і

розподілених джерел енергії, підвищення готовності громади до кризових ситуацій, удосконалення механізмів реагування на надзвичайні події, а також зміцнення фінансово-економічної самостійності територій. Водночас антикризова стратегія має бути не лише інструментом реагування на вже наявні проблеми, а й механізмом завчасної підготовки громади до потенційних загроз.

Таким чином, у сучасних умовах антикризове управління має стати невід'ємною складовою стратегічного управління територіальними громадами. Його інтеграція до стратегій розвитку дозволить поєднати завдання оперативного реагування на кризові явища з довгостроковими цілями відновлення та розвитку територій. Формування стійких, адаптивних і спроможних територіальних громад є важливою передумовою забезпечення їхньої життєздатності в умовах воєнних викликів та створення фундаменту для повоєнного відновлення України.

Література

1. Ляшевська О.І. Впровадження системного державного антикризового управління та розробка управлінських рішень по вдосконаленню механізмів публічного антикризового управління в Україні. Державне будівництво. 2023. №. 1 (33). С. 72–83.

ОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ТА СУПРОВІД ВЕТЕРАНІВ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

Гривко С.Д., к.н. з держ. управ., докторант кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Вступ. Соціальна реінтеграція ветеранів стосується відновлення можливостей самостійно визначати життєві цілі, підтримувати родинні зв'язки, навчатися, працювати та брати участь у житті громади. Її результат залежить також від готовності цивільних інституцій враховувати досвід військової служби й усувати бар'єри доступу до підтримки. Включення відновлення людського капіталу та добробуту ветеранів і ветеранок, членів їхніх сімей до стратегічних цілей державної ветеранської політики створює підстави для такого розуміння реінтеграції [1]. В управлінському вимірі пріоритетного значення набуває зв'язок між гарантованими можливостями, доступністю конкретних послуг і досягненням результату, важливого для самої людини. Мета дослідження – обґрунтувати напрями модернізації соціальної політики через організацію безперервного, індивідуально погодженого супроводу ветеранів.

Матеріали і методи. Матеріалами є нормативні документи у сфері ветеранської політики й соціальних послуг та опубліковане дослідження Veteran Hub. За допомогою нормативного аналізу й синтезу зіставлено засади підтримки та функції її учасників. Концептуальне моделювання використано для формування пропозицій щодо переходів між послугами й оцінювання результатів. Запропоновані положення потребують подальшої практичної перевірки.

Результати дослідження. Нормативна основа охоплює взаємопов'язані інструменти. Стратегія формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року визначає відповідний напрям інституційних змін [2]. Стаття 18 Закону України «Про соціальні послуги» передбачає ведення випадку з оцінюванням потреб, індивідуальним плануванням, виконанням домовленостей і моніторингом якості; для одноразових та екстрених послуг установлено виняток [3]. Постанова Кабінету Міністрів України від 02.08.2024 № 881 регулює забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб [4]. Спільне прочитання цих документів дозволяє розглядати узгодження ветеранського супроводу із соціальними та іншими послугами як завдання практичної реалізації вже сформованих засад політики.

У дослідженні Veteran Hub «Шлях ветеранів та ветеранок» показано різноманітність життєвих траєкторій і зміну потреб після завершення служби. Водночас інтерв'ю проводилися до повномасштабного вторгнення, що обмежує перенесення результатів на всі сучасні групи ветеранів [5, с. 39–44]. Для запропонованого підходу ці матеріали є підставою враховувати послідовність життєвих змін і перевіряти актуальність індивідуальних цілей під час супроводу.

Єдиний обов'язковий темп працевлаштування чи завершення підтримки був би методологічно необґрунтованим без оцінювання ситуації конкретної людини.

Пропонується будувати супровід навколо погоджених із ветераном цілей і регулярно переглядати їх відповідно до зміни обставин. Під час першого змістовного контакту доцільно уточнювати нагальні потреби, наявні ресурси, бажаний формат комунікації та найближчий досяжний результат. Координаційна частина роботи має пов'язувати звернення до відповідальних надавачів, строки наступного контакту і спосіб підтвердження отриманої допомоги. Така організація потребує чіткого розмежування повноважень фахівця із супроводу, соціального працівника, медичного працівника та консультанта із зайнятості. Ветеран повинен розуміти, хто допомагає узгодити дії, хто приймає рішення щодо конкретної послуги та до кого звернутися за переглядом маршруту.

Окремим об'єктом управління доцільно визначати перехід між послугами. Направлення до іншої установи пропонується доповнювати підтвердженням прийняття запиту, зрозумілою датою наступного контакту та перевіркою фактичного отримання допомоги. Якщо послуга недоступна, слід фіксувати причину й погоджувати альтернативний варіант. Наприклад, початок професійного навчання може потребувати попереднього вирішення питання транспорту, доступності приміщення або сумісності розкладу з відновлювальними заходами. Управлінська цінність запропонованої процедури полягає у можливості виявляти місце переривання підтримки та визначати установу, спроможну усунути відповідний бар'єр. Це також дає підстави коригувати міжвідомчі домовленості за повторюваними причинами незавершених звернень.

Участь ветеранів у визначенні змісту підтримки має поширюватися на розроблення місцевих програм, перевірку зручності сервісів і обговорення результатів. У межах індивідуального супроводу важливо передбачати можливість вибору та зміни надавача відповідно до встановлених процедур, погодження участі близьких і збереження приватності. Потреби ветеранок, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених ветеранів та мешканців віддалених населених пунктів доцільно враховувати під час проєктування доступу. Родинний компонент підтримки повинен охоплювати також власні потреби членів сім'ї, без автоматичного покладання на них обов'язків професійного супроводу.

Економічний складник реінтеграції пропонується поєднувати з освітнім і соціальним плануванням. Заклади освіти можуть забезпечувати оцінювання набутих компетентностей у межах установлених процедур, гнучкі траєкторії навчання та кар'єрне консультування. Співпраця з роботодавцями має охоплювати підготовку колективу, погодження умов праці та супровід початкового періоду зайнятості. При цьому працевлаштування слід розглядати як індивідуально обрану ціль, коли вона відповідає можливостям і намірам ветерана. Для людини, яка потребує тривалого відновлення або підтримки повсякденної самостійності, належний результат програми визначатиметься іншими узгодженими змінами.

На рівні громади реалізація такого підходу потребує актуальної інформації про фактичну спроможність надавачів: доступні послуги, умови звернення, територію обслуговування, транспортні можливості та строки очікування. Для громад із недостатньою кількістю фахівців доцільно передбачати міжмуніципальну співпрацю й мобільні форми підтримки. Планування фінансування варто пов’язувати зі складністю потреб та обсягом необхідної координації. Оцінювання виключно за кількістю завершених випадків створює ризик переваги простих звернень. Тому під час порівняння роботи команд пропонується враховувати початкові обмеження отримувачів і доступність ресурсів на відповідній території.

Для оцінювання результативності пропонується поєднати показники доступності, безперервності та досягнення погоджених цілей. Доступність характеризуватимуть час до першого змістовного контакту й можливість отримати потрібну послугу; безперервність – частка погоджених перенаправлень, що завершилися фактичним отриманням допомоги, та причини переривань; індивідуальний результат – виконання визначених разом із ветераном завдань і його оцінка корисності підтримки. Ці показники необхідно аналізувати разом: швидке закриття звернення саме собою не засвідчує поліпшення становища людини. Для управлінського аналізу слід використовувати узагальнені дані, а обмін персональною інформацією обмежувати законною метою та необхідним обсягом.

Висновки. Модернізацію соціальної політики доцільно спрямувати на узгоджений супровід із відповідальністю за доступ до послуг і повагою до самостійності ветерана. Авторська пропозиція полягає в поєднанні контролю завершеності переходів між надавачами, перегляду індивідуальних цілей та оцінювання результатів з урахуванням складності потреб. Подальша перевірка підходу потребує пілотування у громадах різної спроможності й аналізу досвіду ветеранів та ветеранок після 2022 року.

Література

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.11.2024 № 1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text

2. Про схвалення Стратегії формування системи повернення з військової служби до цивільного життя на період до 2033 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1350-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1350-2024-%D1%80#Text

3. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text

4. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова Кабінету Міністрів України від

02.08.2024 № 881. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/881-2024-%D0%BF#Text

5. Костина І., Скороход К., Братусь Я. Шлях ветеранів та ветеранок: дослідження про досвід війни і повернення до цивільного життя. Veteran Hub, 2023. 237 с. URL: https://veteranhub.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/doslidzhennia-shliakh-veteraniv-ta-veteranok.pdf

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЯК ОСНОВА АДАПТИВНОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Селютін С.Т., к.е.н., докторант кафедри бізнесу, адміністрування та права
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Вступ. Управління аграрними ризиками набуває особливого значення за одночасного впливу воєнних загроз, кліматичної мінливості та порушення господарських зв'язків. У дослідженні OECD обґрунтовано взаємозалежність виробничих, цінових, фінансових і регуляторних ризиків, що потребує їх системного розгляду [1]. Український контекст додатково характеризується пошкодженням виробничих активів, обмеженням безпечного доступу до земель і ринків, дефіцитом робочої сили. Ці проблеми відображено у представленому FAO плані надзвичайного реагування та раннього відновлення України на 2026–2028 роки [2]. Отже, окремий інструмент підтримки доцільно оцінювати з урахуванням його впливу на весь виробничий цикл.

Матеріали і методи. Метою дослідження є обґрунтування підходу до побудови адаптивної державної аграрної політики через диференціацію ризиків, визначення умов застосування інструментів підтримки та розподіл відповідальності. Матеріалами слугували дослідження OECD, документи й повідомлення Кабінету Міністрів України, Мінекономіки та FAO. Застосовано аналіз і синтез положень джерел, системний аналіз взаємозв'язків загроз і концептуальне моделювання процедур реагування. Ілюстративний сценарій використано для пояснення поширення господарських порушень. Дослідження має аналітико-концептуальний характер; запропоновані положення потребують подальшої перевірки на даних господарств і територіальних громад.

Результати дослідження. Адаптивну державну політику пропонується визначати як систему правил, за якою зміна підтвердженого профілю ризику спричиняє обґрунтоване коригування заходів, строків і масштабів втручання. Її програмним орієнтиром слугує Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 листопада 2024 року № 1163-р. Документ пов'язує розвиток аграрної політики з достовірними даними, моніторингом підтримки, диверсифікацією та підвищенням стійкості сектору [3]. Практичне втілення цих напрямів потребує наперед визначених процедур реагування.

Для цілей державного управління доцільно розрізняти природно-кліматичні, біологічні, ринково-логістичні, фінансові, інституційно-регуляторні та воєнні ризики. Самої класифікації за походженням недостатньо. Кожну загрозу слід додатково характеризувати територіальним охопленням, тривалістю наслідків, можливістю запобігання та здатністю господарства самостійно відновити діяльність. Такий підхід дає підстави диференціювати допомогу: однакова втрата доходу може потребувати різних рішень залежно від збереження землі, обладнання, працівників і доступу до збуту. Визначальною ознакою

державного втручання пропонується вважати загрозу відтворенню виробництва та суспільно значущим функціям аграрного сектору.

Сценарний аналіз має враховувати послідовне поширення порушень. Наприклад, пошкодження енергетичного об'єкта може ускладнити зберігання продукції, спричинити вимушений продаж, зменшити ліквідність і обмежити фінансування наступної посівної. Це ілюстративний сценарій, який показує недостатність оцінювання лише первинного майнового збитку. Об'єктом моніторингу має бути також здатність завершити поточний і розпочати наступний виробничий цикл. За такого підходу відновлення спільної інфраструктури іноді може мати вищу суспільну віддачу, ніж розпорошення компенсацій між окремими отримувачами; вибір потребує порівняльного оцінювання витрат і результатів.

Методологічною основою розподілу відповідальності є підхід OECD, який розмежовує звичайні підприємницькі ризики, ризики, для яких доступні ринкові рішення, та катастрофічні ризики, що потребують публічної участі [4]. Для України пропонується застосовувати цю логіку з урахуванням повторюваності воєнних шоків. Виробник відповідає за технологічну дисципліну, облік, диверсифікацію та посильні резерви; фінансові установи забезпечують договірні інструменти розподілу ризику; держава організовує суспільно необхідні превентивні заходи й адресне реагування на масштабні втрати. Межі відповідальності мають бути зрозумілими до настання несприятливої події.

Страхування воєнних ризиків не можна вважати універсально доступним способом захисту. У повідомленні Мінекономіки від 29 вересня 2026 року зазначено високу вартість відповідного покриття та його недоступність у частині прифронтових регіонів і секторів [5]. Тому доцільно розмежовувати страхову виплату, компенсацію страхової премії та бюджетне відшкодування шкоди. Для запропонованої системи підтримки слід окремо визначати прийнятні об'єкти, виключення, франшизи, ліміти відповідальності та джерела покриття катастрофічних втрат. Субсидування премії саме по собі не забезпечує страхування всіх можливих наслідків війни.

Організаційно адаптивну політику пропонується реалізовувати як повторюваний цикл: спостереження за загрозами, перевірка сигналу, вибір заходу, контроль виконання та перегляд рішення. Для кожної програми необхідні відповідальний орган, набір показників, умови початку й завершення допомоги та порядок оскарження відмови. Перевищення порогового значення індикатора має запускати перевірку потреби у втручанні; рішення про видатки повинно ухвалюватися уповноваженим суб'єктом у межах визначених ресурсів. Це дозволяє поєднати оперативність із відповідальністю за використання коштів.

До можливих сигналів реагування належать підтверджене погіршення вологозабезпечення, тривалість перерви в енергопостачанні, недоступність ключового маршруту перевезення та втрата оборотного капіталу перед сезонними роботами. Порогові значення слід встановлювати після перевірки даних за культурами, виробничими моделями й територіями. У попереджувальному режимі доречні дорадництво та підготовка резервних

рішень; за підтвердженого порушення циклу – тимчасова підтримка ліквідності, відновлення критичного обладнання або спільної інфраструктури. Після стабілізації необхідний перегляд виробничої моделі, якщо повернення до попереднього стану відтворює високу вразливість.

Фіскальна стійкість запропонованого підходу передбачає ліміти програм, попередню оцінку можливих бюджетних зобов'язань і відкриті критерії пріоритетності. Першочергову підтримку доцільно обґрунтовувати загрозою припинення життєздатного виробництва, значенням для місцевої зайнятості та відсутністю доступних альтернатив фінансування. Співфінансування потрібно узгоджувати з платоспроможністю отримувача, щоб воно не виключало найбільш постраждалих малих господарств. Контроль має виявляти подвійне відшкодування одного збитку, але не створювати непосильних витрат на документування. Інформаційний обмін слід організовувати з використанням наявних реєстрів і захистом відомостей про вразливі об'єкти.

Оцінювання результативності доцільно зосередити на тривалості відновлення діяльності, збереженні виробничої спроможності та доступності підтримки для різних груп виробників. Порівняння результатів має враховувати неоднакову інтенсивність шоків і вихідні ресурси господарств. Збільшення обсягу виплат саме по собі не доводить зростання стійкості. Запропоновані процедури спочатку варто випробувати в пілотних програмах, перевіряючи своєчасність сигналів, частоту помилкових рішень і адміністративні витрати. Після оцінювання слід уточнювати пороги, умови допомоги та механізми координації.

Висновки. Управління ризиками може стати основою адаптивної аграрної політики за умови поєднання територіальної диференціації, аналізу взаємопов'язаних шоків і передбачуваного розподілу відповідальності. Науково-практична пропозиція полягає у прив'язуванні державних інструментів до перевірених ознак порушення виробничого циклу, бюджетних можливостей і критеріїв завершення підтримки. Перспективою подальшого дослідження є емпіричне визначення порогів реагування та перевірка того, які поєднання заходів забезпечують відновлення господарств із найменшими суспільними витратами.

Література

1. OECD. Managing Risk in Agriculture: A Holistic Approach. Paris: OECD Publishing, 2009. 170 p. DOI: https://doi.org/10.1787/9789264075313-en.

2. FAO. Ukraine's agriculture: FAO sets out a three-year emergency and early recovery plan. 06.01.2026. URL: https://www.fao.org/newsroom/detail/ukraine-s-agriculture--fao-sets-out-a-three-year-emergency-and-early-recovery-plan/en

3. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text

4. OECD. Strengthening Agricultural Resilience in the Face of Multiple Risks. Paris: OECD Publishing, 2020. 168 p. DOI: https://doi.org/10.1787/2250453e-en.

5. Міністерство економіки та довкілля України. Уряд розширює програми захисту та фінансування бізнесу. 29.09.2026. URL: https://www.me.gov.ua/News/Detail/407bdf60-9e4b-455f-a6fa-62dbeeba9805?lang=uk-UA&title=UriadRozshiriuProgramiZakhistuTaFinansuvanniaBiznesu

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Сокирко С.В. канд. наук з держ. упр., докторант
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Вступ. Підготовка до поствоєнного відновлення України потребує узгодження інвестиційних рішень із завданнями економічної безпеки. За спільною оцінкою Уряду України, Групи Світового банку, Європейської Комісії та ООН, оприлюдненою 23 лютого 2026 року, потреби відновлення та відбудови станом на 31 грудня 2025 року становили майже 588 млрд дол. США на наступне десятиліття [1]. Масштаб оцінених потреб актуалізує питання здатності держави перетворювати фінансові ресурси на відновлені економічні функції. Планування поствоєнного періоду при цьому має враховувати досвід поточних відновлювальних заходів і невизначеність безпекового середовища. Метою дослідження є обґрунтування інституційних умов посилення економічної безпеки та узгодження пріоритетів відновлення з готовністю виконавців до реалізації проєктів.

Матеріали і методи. Джерельну основу становлять оцінка RDNA5, звіти SIGMA та Європейської Комісії, нормативні акти України і ЄС. Застосовано інституційний та структурно-функціональний аналіз, зіставлення нормативних вимог і міжнародних рекомендацій, синтез та концептуальне моделювання. Поствоєнне відновлення розглядається як перспективний процес відтворення економічних функцій із підвищенням їх стійкості до повторних потрясінь.

Результати дослідження. Для цілей цього дослідження інституційну спроможність держави пропонується визначати як відтворювану здатність публічних інституцій узгоджувати повноваження, компетентності, ресурси й процедури для своєчасного виконання рішень та перевірки їх суспільних результатів. Методологічним орієнтиром є підхід SIGMA: оцінювання охоплює передумови належного врядування та фактичне функціонування адміністрації [2]. Відповідно, наявність стратегії, підрозділу або цифрової системи слід доповнювати перевіркою того, чи забезпечують вони виконання конкретного завдання, безперервність відповідальності та виправлення виявлених відхилень.

Зв’язок інституційної спроможності з економічною безпекою доцільно розкривати через наслідки управлінських розривів. Неузгоджені повноваження можуть затримувати відновлення критичних послуг; недостатня підготовка проєктів створює ризик подорожчання; необґрунтовані зобов’язання обмежують майбутні бюджетні можливості. У Звіті Європейської Комісії щодо України за 2025 рік наголошено на необхідності посилення зв’язку стратегічного планування з бюджетуванням та спроможності регіональних і місцевих органів готувати й реалізовувати проєкти [3, с. 26, 96–97]. Ці рекомендації задають предметну площину оцінювання готовності до відновлення.

Авторський підхід передбачає поєднання трьох контурів інституційної спроможності. Стратегічний контур визначає загрози, пріоритети та відповідальних суб'єктів. Виконавчий охоплює підготовку проєктів, кадрове забезпечення, фінансування і координацію робіт. Контур підзвітності забезпечує перевірку результатів та коригування рішень. Ключовою умовою їх узгодження є простежуваність переходу від визначеної суспільної потреби до конкретного виконавця, джерела фінансування й показника результату. Розрив будь-якого переходу має стати підставою для управлінської підтримки або перегляду проєкту.

Нормативною основою організації цього процесу є, зокрема, постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025 року № 527, якою затверджено порядки підготовки, оцінки, формування проєктних портфелів і реалізації публічних інвестицій [4]. У межах запропонованого підходу зрілість проєкту доцільно встановлювати за наявністю обґрунтованої потреби, оцінених альтернатив, технічної документації, визначеної команди, аналізу ризиків та ресурсів подальшої експлуатації. Ці ознаки дають змогу пов'язати рішення про фінансування з реальною готовністю забезпечити економічно значущий результат.

Водночас критерій готовності потребує врівноваження критерієм територіальної потреби. Громада зі значними руйнуваннями й обмеженим кадровим потенціалом може поступатися у конкурсі краще забезпеченим заявникам навіть за вищої суспільної важливості її проєкту. Тому пропонується розмежовувати підтримку підготовки проєктів і фінансування їх реалізації. Поєднання високої потреби з недостатньою готовністю має відкривати доступ до технічної допомоги, інженерної експертизи та спільних проєктних команд. Такий механізм дозволятиме нарощувати спроможність громад і запобігати закріпленню територіальних диспропорцій.

Розподіл відповідальності між рівнями врядування слід будувати на узгодженості загальнодержавних стандартів і місцевого знання потреб. Центральні органи мають визначати пріоритети економічної безпеки, правила оцінювання та фінансові обмеження; громади – обґрунтовувати потреби користувачів і організовувати експлуатацію відновлених об'єктів у межах своїх повноважень. Регламент ЄС 2024/792 про Ukraine Facility пов'язує підтримку з результативністю, прозорістю та взаємною підзвітністю й передбачає залучення субнаціональних органів до рішень щодо відновлення [5, ст. 4, 17]. Для запропонованої моделі це означає необхідність узгоджувати відповідальність за результат ще на етапі підготовки проєкту.

Бюджетна складова спроможності передбачає оцінювання повної вартості життєвого циклу відновленого об'єкта. Капітальні видатки необхідно співвідносити з майбутніми витратами на персонал, енергію, технічне обслуговування та ремонт. Для економічної безпеки значущим є ризик створення об'єктів, утримання яких перевищуватиме можливості відповідного бюджету. Тому до управлінської пропозиції включено попереднє підтвердження джерел

експлуатаційного фінансування, сценарне оцінювання вартості та перегляд проєктних рішень у разі суттєвої зміни попиту чи ресурсних умов.

Кадрову спроможність доцільно розвивати навколо функцій, необхідних упродовж усього проєктного циклу: аналізу потреб, фінансового планування, закупівель, технічного нагляду та оцінювання результатів. Для невеликих громад перспективним є спільне використання експертних команд за збереження визначеної відповідальності замовника. Передавання документації, фіксація аргументів управлінських рішень та навчання наступників мають підтримувати інституційну пам'ять. Це зменшуватиме залежність реалізації проєкту від окремого працівника та допомагатиме зберігати керованість у разі кадрових змін.

Підзвітність у запропонованій моделі охоплює своєчасне виявлення відхилень, встановлення їх причин і виконання коригувальних заходів. Для моніторингу пропонується використовувати строки введення об'єктів у функціональну експлуатацію, витрати їх утримання, доступність послуг та тривалість перерв у роботі відповідної інфраструктури. Показники потрібно задавати разом із початковим значенням, джерелом перевірки й періодичністю вимірювання. Прозорість даних про рішення та витрати має поєднуватися з обґрунтованим захистом відомостей, розкриття яких створює безпековий ризик.

Запропонована модель має концептуальний характер і потребує емпіричної перевірки на зіставних проєктах та громадах. На результати впливатимуть інтенсивність руйнувань, зміни населення, доступність підрядників і зовнішнього фінансування; тому поліпшення показника не можна автоматично приписувати управлінській реформі. Наступним дослідницьким кроком має бути зіставлення проєктів зі схожими вихідними умовами та документування причин затримок. Надмірна деталізація процедур також потребує контролю, оскільки може сповільнювати реагування на критичні потреби.

Висновки. Зміцнення інституційної спроможності держави становить необхідну умову перетворення відновлювальних інвестицій на довготривалу економічну стійкість. Пріоритетними напрямами є узгодження стратегічних рішень із бюджетними можливостями, підготовка зрілих проєктів, підтримка спроможності громад та перевірка функціональних результатів. Практична цінність запропонованого підходу полягає у визначенні управлінських переходів, які потребують підтримки, і створенні основи для своєчасного коригування проєктів. Така організація відновлення сприятиме збереженню ресурсів, надійності критичних послуг і довірі до публічних рішень.

Література

1. Світовий банк. Опубліковано оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. 23.02.2026. URL: https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2026/02/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. OECD. Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Reports. Paris : OECD Publishing, 2024. 212 p. DOI: https://doi.org/10.1787/078d08d4-en.

3. European Commission. Ukraine 2025 Report. Brussels, 04.11.2025. SWD(2025) 759 final. 111 p. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en

4. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527. Редакція від 27.08.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF

5. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Consolidated version of 27.02.2026. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/2026-02-27/eng

МЕТОДОЛОГІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАУКОВОГО ПОШУКУ В УМОВАХ ЧИННОГО ЗАКОНОДАВСТВА ПРО АКАДЕМІЧНУ ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Шестаковська Т.Л., д-р наук з держ. упр., професор
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Вступ. Якість наукового дослідження визначається обґрунтованістю переходу від поставленого питання до висновку. У дослідженнях публічного управління цей перехід має практичне значення: рекомендації можуть впливати на розподіл ресурсів, організацію послуг і становище громадян. Закон України «Про академічну доброчесність» від 18 грудня 2025 року № 4742-IX, введений у дію 31 липня 2026 року, встановлює правила прозорості досліджень, достовірності інформації та розмежування інтелектуального внеску [1]. Мета роботи – обґрунтувати зміни в організації наукового пошуку, які забезпечують простежуваність отримання результатів за збереження свободи вибору дослідницьких методів.

Матеріали і методи. Джерельну основу становлять Закон України «Про академічну доброчесність», Європейський кодекс дослідницької доброчесності ALLEA, праця про принципи FAIR та рекомендації UNESCO щодо генеративного штучного інтелекту. Застосовано нормативно-правовий і порівняльний аналіз, методологічний синтез та концептуальне моделювання. Результатом є пропозиція організації дослідницьких процедур; її ефективність потребує подальшої перевірки на матеріалах конкретних наукових проєктів.

Результати дослідження. Методологічну трансформацію доцільно розглядати як зміну способу обґрунтування дослідницьких рішень протягом усієї роботи. Стаття 6 Закону вимагає прозорості щодо первинних даних, методів і порядку дослідження, перевірки вихідної інформації та належної доказової основи висновків. Стаття 8 передбачає позначення припущень і недоведених тверджень [1]. Звідси випливає методологічний висновок: опис застосованих методів має пояснювати, яке питання вирішує кожен метод, до яких матеріалів він застосовується і за яких умов отриманий результат є обґрунтованим.

Європейський кодекс ALLEA пов’язує дослідницьку доброчесність із надійністю, чесністю, повагою та відповідальністю на всіх етапах дослідження [2, с. 5–8]. Для університетської практики пропонується конкретизувати ці орієнтири у протоколі простежуваності дослідження. Протокол має пов’язувати наукове питання, походження матеріалу, виконану аналітичну операцію, отриманий результат та межі його тлумачення. Такий документ може формуватися поступово разом із дослідженням. Його призначення полягає у збереженні аргументів, на підставі яких дослідник обрав певне рішення або відмовився від альтернативи.

На етапі постановки проблеми доцільно фіксувати критерії включення джерел, часові межі аналізу, одиницю спостереження та очікуваний спосіб перевірки припущень. Подальшу зміну дизайну слід пояснювати у журналі

дослідницьких рішень. Наприклад, порівняння результативності соціальних послуг у громадах потребує врахування відмінностей у складі населення, доступності фахівців та безпекових умовах. Зміна показника після запровадження програми сама по собі недостатня для висновку про її причинний вплив. За відсутності придатної стратегії причинного аналізу дослідник має обмежити висновок описом виявленого зв'язку.

На етапі роботи з матеріалами пропонується створювати реєстр походження даних. Для кожного масиву або документа в ньому зазначаються постачальник, дата отримання, версія, територіальне охоплення, обмеження доступу та виконані перетворення. Для нормативних актів додатково фіксується редакція, чинна у досліджуваний період. Відтворюваність аналізу потребує розмежування первинних значень, виправлень технічних помилок і результатів моделювання. Розрахункові сценарії та ілюстративні приклади мають бути позначені відповідно до їхнього статусу, щоб читач міг відрізнити спостереження від припущення.

Принципи FAIR орієнтують управління дослідницькими даними на можливість їх знаходження, доступу, сумісного використання та повторного застосування [3]. У запропонованому протоколі ці принципи доцільно реалізувати через стійкі ідентифікатори, опис змінних, зрозумілі формати та умови доступу. Для інтерв'ю з ветеранами або матеріалів про критичну інфраструктуру відкритість потребує обґрунтованих обмежень. Перевірку дослідження можуть забезпечувати знеособлені матеріали, опис процедур чи контрольований доступ. Режим збереження матеріалів слід визначати до їх збирання з урахуванням характеру даних і можливості їх безпечного використання.

Окремий напрям трансформації стосується генеративного штучного інтелекту. Частина четверта статті 8 Закону передбачає повідомлення про використаний згенерований об'єкт із зазначенням методики генерування та/або відповідної програми [1]. Рекомендації UNESCO наголошують на людській відповідальності, захисті даних та оцінюванні придатності таких інструментів [4]. Для наукової роботи пропонується фіксувати завдання, виконане із застосуванням ШІ, використаний інструмент, дату та спосіб перевірки результату. Згенероване посилання потребує перевірки існування публікації й відповідності її змісту твердженню. Текстове пояснення моделі не підтверджує достовірності наведених нею фактів.

На етапі інтерпретації результатів доцільно розмежовувати висновки, безпосередньо підтримані матеріалом, методологічні припущення та пропозиції щодо практичного застосування. Для кожної рекомендації варто вказувати умови придатності, ресурсні передумови й можливі альтернативні пояснення. Якщо дослідження пропонує нову управлінську модель, його результатом може бути обґрунтована концепція, тоді як твердження про її ефективність потребуватиме окремої емпіричної перевірки. Таке розмежування дозволяє оцінити внесок теоретичної роботи, не приписуючи їй доказів, яких обраний дизайн не забезпечує.

Інституційне впровадження підходу пропонується організувати через методологічні консультації та змістове рецензування дослідницьких матеріалів. Доцільно перевіряти узгодженість питання і методу, наявність первинної основи для ключових тверджень та коректність обмежень висновків. Програмний звіт про текстові збіги може вказувати ділянки для аналізу, однак відсоток збігів не характеризує якість доказів або достовірність даних. Тому оцінювання має охоплювати також логіку аналізу, доступність матеріалів для перевірки та правильність використання джерел. Деталізацію процедур слід узгоджувати зі складністю роботи, щоб документація залишалася корисною для дослідника.

Перевірку запропонованого підходу можна здійснити шляхом зіставлення дослідницьких матеріалів до та після запровадження протоколу. Предметом оцінювання мають стати можливість відновити походження ключового висновку, повнота опису аналітичних операцій і час, потрібний незалежному рецензентові для перевірки результату. Доцільно також враховувати трудомісткість ведення протоколу. Позитивний результат можливий за умови, що документування супроводжується методологічною підтримкою; саме заповнення додаткових форм не усуває помилок дослідницького дизайну.

Висновки. Чинне регулювання академічної доброчесності посилює значення прозорого обґрунтування наукового результату. Запропонований протокол простежуваності поєднує постановку питання, перевірку походження матеріалів, документування аналітичних рішень і визначення меж висновків. Його практичне застосування в університеті може створити основу для змістовного рецензування та своєчасного виявлення методологічних помилок. Подальші дослідження мають встановити, який обсяг документування забезпечує достатню перевірюваність за прийнятного навантаження на дослідників.

Література

1. Про академічну доброчесність : Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text

2. ALLEA. The European Code of Conduct for Research Integrity. Revised Edition 2023. Berlin, 2023. DOI: 10.26356/ECOC.

3. Wilkinson M. D., Dumontier M., Aalbersberg I. J. et al. The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. Scientific Data. 2016. Vol. 3. Article 160018. DOI: 10.1038/sdata.2016.18.

4. Miao F., Holmes W. Guidance for generative AI in education and research. Paris : UNESCO, 2023. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693

РЕГУЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

Колеснікова К. С., к.е.н., доцент
Мялова О. М., здоб. ЗВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

У сучасних умовах актуальність дослідження проблематики публічних закупівель обумовлюється тим, що функціонування держави і органів місцевого самоврядування, виконання ними покладених них на них суспільно значущих завдань неможливі без адекватного матеріально-ресурсного забезпечення.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що визначення публічних закупівель не зазнало змін і у тексті Закону України «Про публічні закупівлі» (далі – Закон) міститься аналогічне визначення. Однак підкреслимо, що сфера застосування вищевказаного нормативно-правового акта змінилася.

Так, цей акт установлює правові та економічні засади здійснення закупівель товарів, робіт і послуг для забезпечення потреб держави та територіальної громади. При цьому він застосовується до замовників: (а) за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 200 тисяч гривень, а робіт - 1,5 мільйона гривень; (б) які здійснюють діяльність в окремих сферах господарювання, за умови, що вартість предмета закупівлі товару (товарів), послуги (послуг) дорівнює або перевищує 1 мільйон гривень, а робіт - 5 мільйонів гривень. [1].

При цьому під час здійснення закупівлі товарів, робіт і послуг, вартість яких є меншою за вартість, що визначена законом, замовники повинні дотримуватися принципів здійснення публічних закупівель та можуть використовувати електронну систему закупівель з метою відбору постачальника товару (товарів), надавача послуги (послуг) та виконавця робіт для укладення договору. У разі здійснення закупівель товарів, робіт і послуг без використання електронної системи закупівель, за умови, що вартість предмета закупівлі дорівнює або перевищує 50 тисяч гривень та є меншою за вартість, що встановлена законом, замовники обов'язково оприлюднюють звіт про укладені договори в системі електронних закупівель.

На основі приписів чинного законодавства можна виокремити низку стадій здійснення закупівель. Так, першою стадією (етапом) є оприлюднення інформації про закупівлю. На цій стадії замовник самостійно та безоплатно через авторизовані електронні майданчики оприлюднює на веб-порталі уповноваженого органу інформацію про закупівлю. До такої інформації належить:

1) оголошення про проведення процедури закупівлі та тендерну документацію - не пізніше ніж за 15 днів до дня розкриття тендерних пропозицій, якщо вартість закупівлі не перевищує межі, встановлені у частині четвертій цієї статті, та не пізніше 30 днів у разі перевищення таких меж;

2) зміни до тендерної документації та роз'яснення до неї (у разі наявності) - протягом одного дня з дня прийняття рішення про їх внесення або надання роз'яснень;

3) оголошення з відомостями про укладену рамкову угоду (у разі здійснення закупівлі за рамковими угодами) – не пізніше ніж через сім днів з дня укладення рамкової угоди;

4) протокол розгляду тендерних пропозицій - протягом одного дня з дня його затвердження;

5) повідомлення про намір укласти договір про закупівлю – протягом одного дня з дня прийняття рішення про визначення переможця процедури закупівлі;

6) інформацію про відхилення тендерної пропозиції учасника – протягом одного дня з дня прийняття рішення про відхилення;

7) договір про закупівлю – протягом двох днів з дня його укладення;

8) повідомлення про внесення змін до договору - протягом трьох днів з дня внесення змін;

9) звіт про виконання договору - протягом трьох днів з дня закінчення строку дії договору, виконання договору або його розірвання;

10) звіт про укладені договори - протягом одного дня з дня укладення договору [4].

Наведена інформація може додатково оприлюднюватися замовником в інших засобах масової інформації, на веб-сайтах замовника (у разі наявності) або веб-сайтах відповідних органів влади, органів місцевого самоврядування. У разі, якщо очікувана вартість закупівлі перевиторгів є розкриття тендерних пропозицій. Згідно з ст. 27 Закону розкриття тендерних пропозицій з інформацією та документами, що підтверджують відповідність учасника кваліфікаційним критеріям, та інформацією і документами, що містять технічний опис предмета закупівлі, здійснюється автоматично електронною системою закупівель відразу після закінчення електронного аукціону. [2]. Перед початком електронного аукціонна автоматично розкривається інформація про ціни/приведені ціни тендерних пропозицій. Під час розкриття тендерних пропозицій автоматично розкривається вся інформація, зазначена в пропозиціях учасників, та формується перелік учасників у порядку від найнижчої до найвищої запропонованої ними ціни/приведеної ціни. Не підлягає розкриттю інформація, що обґрунтовано визнана.

Висновки. Таким чином, до етапів проведення публічних закупівель доцільно віднести такі, як:

1) оприлюднення інформації про закупівлю;

2) обрання однієї з таких процедур: (а) відкриті торги; (б) конкурентний діалог; (в) переговорна процедура закупівлі.

При цьому підкреслимо, що в рамках кожної з вищевказаних процедур містяться, так би мовити, власні стадії.

До стадій проведення відкритих торгів належать: 1) оголошення про проведення процедури відкритих торгів; 2) наявність тендерної документації; 3) подання тендерної пропозиції; 4) розкриття, розгляд та оцінка тендерних пропозицій; 5) прийняття рішення про намір укласти договір про закупівлю.

Крім того, на підставі викладеного робимо висновок про доцільність внесення змін до ст. 3 Закону України «Про публічні закупівлі» й до кола вже закріплених принципів здійснення закупівель додати принципи плановості та стимулювання інновацій. Крім того, вважаємо логічним розкрити змістове наповнення усіх основних засад здійснення публічних закупівель в Україні, оскільки саме вони, на нашу думку, виступають основою, своєрідним підґрунтям для розвитку правовідносин у зазначеній галузі.

Література

1.Про здійснення державних закупівель: Закон України від 10.04.2014 р. № 1197-VII. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/main/1197-18.

2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 р. № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/ main/922-19.

3. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennyastrategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku.

4.Левченко С.Ю. Правове регулювання публічних закупівель в Україні та країнах-членах ЄС: порівняльна характеристика. International Scientific Journal “Internauka”. 2018. № 2 (1). С. 94-95. URL: http://www.internauka.com/

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГОПАРТНЕРСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТУ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Ніколюк О.В. д.е.н., професор
Мужайло С.В., здоб. PhD 281 «Публічне управління та адміністрування»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах військової агресії та необхідності післявоєнного відновлення України особливого значення набуває пошук ефективних механізмів мобілізації фінансових, організаційних, інвестиційних та управлінських ресурсів. Одним із таких механізмів є публічно-приватне партнерство (ППП), яке дає можливість поєднати ресурси та компетенції органів публічної влади, територіальних громад, приватного бізнесу та інших зацікавлених сторін для реалізації суспільно значущих проєктів.

Для територіальних громад розвиток ППП є особливо актуальним у зв'язку з обмеженістю місцевих бюджетів, необхідністю відновлення зруйнованої інфраструктури, створення нових робочих місць, залучення інвестицій та забезпечення належної якості публічних послуг. При цьому сучасне ППП доцільно розглядати не лише як механізм залучення приватного капіталу до будівництва або управління об'єктами інфраструктури, а як інструмент комплексного соціально-економічного розвитку територій.

Важливою передумовою ефективного використання ППП є формування на рівні громад сприятливого інвестиційного середовища. Йдеться про створення прозорих та зрозумілих правил взаємодії між владою та бізнесом, підвищення якості стратегічного планування, підготовку інвестиційних пропозицій і проєктів, забезпечення доступності інформації про земельні ділянки, комунальне майно, природні та туристично-рекреаційні ресурси. Громада повинна виступати не лише розпорядником ресурсів, а й активним партнером та ініціатором проєктів.

У сучасних умовах до пріоритетних напрямів розвитку ППП територіальних громад доцільно віднести насамперед відновлення та модернізацію критичної інфраструктури**.** Співпраця з приватним сектором може бути спрямована на реконструкцію об'єктів тепло-, водо- та енергопостачання, поводження з відходами, транспортної інфраструктури, соціальних об'єктів, житлового фонду та інших об'єктів, необхідних для забезпечення життєдіяльності населення.

Другим важливим напрямом є розвиток інвестиційних та виробничих проєктів**.** Територіальні громади можуть використовувати механізми ППП для створення індустріальних парків, логістичних центрів, переробних підприємств, об'єктів малого та середнього підприємництва. Такий підхід сприяє залученню приватних інвестицій, диверсифікації місцевої економіки, збільшенню податкових надходжень та створенню нових робочих місць.

Особливе значення для громад південних регіонів України має ППП у сфері туризму та рекреації**.** Спільні проєкти органів місцевого самоврядування

та бізнесу можуть передбачати відновлення туристичної інфраструктури, створення рекреаційних зон, туристичних маршрутів, кемпінгів, об'єктів сільського, гастрономічного та винного туризму. Перспективним є формування туристичних кластерів, у межах яких громада забезпечує організаційні умови, інфраструктуру та промоцію території, а приватний сектор здійснює інвестування, створення туристичних продуктів і надання послуг.

Ще одним пріоритетом є реалізація екологічних та енергетичних проєктів**.** ППП може стати інструментом розвитку відновлюваної енергетики, енергоефективності громадських будівель, сучасних систем поводження з відходами, очищення води та відновлення природних ресурсів, що особливо важливо для громад, які прагнуть одночасно підвищити енергетичну незалежність, зменшити витрати місцевих бюджетів та забезпечити екологічну стійкість території.

Перспективним напрямом є також цифровізація управління та публічних послуг**.** Залучення приватних ІТ-компаній дозволяє створювати цифрові платформи громади, електронні сервіси для мешканців і бізнесу, геоінформаційні системи, цифрові туристичні продукти та інструменти моніторингу використання комунальних ресурсів. У результаті підвищується прозорість управління та якість взаємодії влади, бізнесу і населення.

Окремої уваги потребує розвиток соціального партнерства**,** зокрема реалізація проєктів у сферах охорони здоров'я, освіти, професійної підготовки, соціального захисту та підтримки ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Участь приватного бізнесу, благодійних організацій та соціально відповідальних інвесторів може доповнювати ресурси місцевих бюджетів і сприяти формуванню нової соціальної інфраструктури громад.

Для практичної реалізації зазначених напрямів необхідним є формування на рівні громади портфеля інвестиційних проєктів ППП**.** До нього доцільно включати проєкти, які відповідають стратегічним пріоритетам розвитку території, мають визначений суспільний ефект, потенційних приватних партнерів, попередню фінансову модель та оцінку ризиків. Важливим завданням органів місцевого самоврядування є також підвищення компетентності працівників, відповідальних за підготовку та супровід таких проєктів.

Таким чином, публічно-приватне партнерство доцільно розглядати як один із ключових інструментів відновлення та довгострокового розвитку територіальних громад України. Його потенціал полягає у можливості поєднання публічних ресурсів і суспільних інтересів із фінансовими, технологічними та управлінськими можливостями приватного сектору. Пріоритетними сферами ППП мають стати відновлення інфраструктури, залучення інвестицій, розвиток підприємництва, туризму і рекреації, зелена енергетика, цифровізація та соціальна інфраструктура.

Ефективність ППП визначатиметься не кількістю укладених договорів, а реальним соціально-економічним ефектом для території: створенням робочих місць, збільшенням інвестицій, розвитком місцевого бізнесу, покращенням якості послуг та підвищенням конкурентоспроможності громади. Саме тому

розвиток ППП має бути інтегрований у стратегії відновлення та розвитку територіальних громад і ґрунтуватися на принципах прозорості, взаємної відповідальності, економічної доцільності, розподілу ризиків та орієнтації на довгостроковий суспільний результат.

Література

1. Кабінет Міністрів України. Результати URC-2026: інвестиції, публічно-приватне партнерство та людський вимір. 2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-urc-2026-investytsii-publichno-pryvatne-partnerstvo-ta-liudskyi-vymir

2. Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства. Понад 200 проєктів на 6 трильйонів гривень: громадам пояснили, як залучати приватний капітал до проєктів з відновлення. URL: https://pppagency.gov.ua/uk/ponad-200-proyektiv-na-6-tryljoniv-gryven-gromadam-poyasnyly-yak-zaluchaty-pryvatnyj-kapital-do-proyektiv-z-vidnovlennya/

УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ЧИННИК СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Зеленська О.О., к.е.н., доцент
Університет трансформації майбутнього, м. Чернігів

Процеси глобалізації та посилення міжрегіональної конкуренції, з одного боку, та актуальність пошуку альтернативних джерел економічного зростання - з іншого, надають особливої ваги розвитку туризму. Загальновизнаною є роль туризму в регіональній економіці як галузі, що формує нові робочі місця, створює об'єкти інфраструктури, активізує підприємницьку діяльність і, в кінцевому рахунку – генерує доходи, зокрема для місцевих бюджетів. Для ефективного втілення в життя всіх описаних позитивних наслідків функціонування галузі, необхідним є застосування новітніх підходів щодо планування й організації відповідних заходів, серед яких чинне місце посідає управління туристичними проєктами [1].

Сучасний регіональний розвиток дедалі більшою мірою орієнтований на проєктний підхід, що робить можливою концентрацію ресурсів на вирішенні конкретних завдань, забезпечує ефективну координацію діяльності команди та дозволяє досягати відчутних результатів у близькому майбутньому. Оскільки переважна більшість ініціатив у туристичній сфері, наприклад, популяризація і збереження об'єктів культурної спадщини, створення нових туристичних маршрутів, облаштування рекреаційних зон, організація фестивалів і різноманітних культурних заходів, цифровізація туристичних послуг, брендування територій тощо, мають ознаки проєктів, цілком зрозумілою стає популярність проєктного підходу в туризмі.

Під туристичним проєктом ми розуміємо систему взаємопов'язаних заходів, орієнтованих на формування, розвиток і просування туристичного продукту, дестинації, інфраструктури і т.п. з метою досягнення відчутного економічного, соціального та екологічного ефекту для певної території.

Виходячи з даного визначення, управління туристичними проєктами трактується нами як складна система планування, організації, координації і контролю ресурсів і процесів, спрямованих на досягнення визначених цілей з дотриманням встановлених дедлайнів і обсягів фінансування. Налагодження ефективного управління традиційно передбачає визначення цілей проєкту, стейкхолдерів, оцінювання ризиків, формування команди, планування необхідного обсягу матеріальних, фінансових, людських та ін. ресурсів, моніторинг отриманих результатів та фінальне оцінювання ефективності реалізації проєкту.

Не менш важливим питанням є значення туристичних проєктів для стратегічного розвитку регіону. На нашу думку, воно розкривається в наступних важливих аспектах:

1.Туристичні проєкти сприяють ефективному економічному розвитку територій через стимулювання розвитку малого і середнього підприємництва, створення нових робочих місць у сферах гостинності, перевезень, торгівлі,

послуг, культури і т.п. Зі збільшенням туристичних потоків зростають і надходження до місцевих бюджетів, підвищується рівень інвестиційної привабливості регіону.

2.Туристичні проєкти виконують важливу соціальну роль, оскільки підтримують місцеві ініціативи, залучають населення до розвитку територій, активізують місцеві громади, формуючи соціальний капітал. Особливо цінним вбачається нами залучення до реалізації туристичних проєктів молоді. Дієвими способами залучення молодої частини населення наразі є численні волонтерські програми, освітні й просвітницькі заходи, культурні акції, дослідницькі експедиції тощо.

3.Туристичні проєкти підтримують екологічну сталість розвитку регіону, оскільки, здебільшого, орієнтовані на дотримання принципів сталого туризму, які передбачають збереження ландшафтів, біорізноманіття та природоохоронних територій, раціональне використання природних ресурсів. Здійснення цих проєктів визначає формування екологічної культури населення, сприяє розвитку екологічних маршрутів та екологічних стежок, упровадженню практик відповідального природокористування а, отже – підвищенню екологічної привабливості регіону як туристичної дестинації.

4.Туристичні проєкти сприяють збереженню та популяризації культурної спадщини (наприклад, реставрація пам’яток архітектури, формування музейних експозицій, започаткування культурно-пізнавальних маршрутів, проведення просвітницьких заходів і т.п.), у результаті чого остання з об’єкта охорони трансформується у важливий ресурс регіонального розвитку.

5.Туристичні проєкти відіграють важливу роль у формуванні територіального бренду. В умовах конкуренції між регіонами перевага тієї чи іншої території визначається формуванням власного позитивного образу, привабливого для туристів, інвесторів та інших зацікавлених осіб. Такий образ створюється пропозицією нових унікальних туристичних продуктів, завдяки яким зростає впізнаваність регіону на загальнодержавному та міжнародному рівнях.

Особливої ваги проєктний підхід набуває в умовах післявоєнного відновлення України. Туризм у цьому контексті розглядається нами як один із найважливіших каталізаторів соціально-економічного відродження регіонів держави та вагомий інструмент зміцнення національної ідентичності, відродження історичної пам’яті та формування суспільної згуртованості.

Необхідною передумовою ефективної реалізації туристичних проєктів, з нашої точки зору, є успішна взаємодія органів державної влади і місцевого самоврядування, закладів освіти, громадських організацій, представників бізнесу та місцевих громад. Такий формат партнерства здатен поєднати фінансові, матеріальні, інтелектуальні та ін. ресурси задля досягнення стратегічних цілей розвитку регіонів.

З огляду на вищевикладене відзначимо, що стратегічно орієнтоване управління туристичними проєктами здатне забезпечити сталий розвиток регіонів України, зробити їх конкурентоспроможними і успішними.

Література

1.Kinash, I. P., & Stavnycha, N. ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТУРИЗМУ РЕГІОНУ. *Scientific Bulletin of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry)*, 2022. (2 (26)), 111-118.

АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Філіпова Н.В., д.е.н., професор
Університет трансформації майбутнього, м. Чернігів

Сучасне середовище функціонування організацій характеризується посиленням нестабільності, невизначеності та складності прогнозування. Технологічні зміни, цифровізація бізнес-процесів, трансформація моделей споживчої поведінки, глобальна конкуренція, економічні коливання, воєнні та геополітичні ризики формують принципово нові вимоги до системи менеджменту. За таких умов здатність організації лише підтримувати стабільність уже не може розглядатися як достатня передумова її довгострокової результативності. Значно більшого значення набуває спроможність своєчасно ідентифікувати зміни, швидко реагувати на них, переглядати способи досягнення цілей та перебудовувати внутрішні процеси відповідно до нових умов.

Зазначена тенденція особливо чітко проявляється в умовах так званого VUCA-середовища, для якого характерними є мінливість, невизначеність, складність та неоднозначність. М. В. Горобинська та С. В. Бестужева наголошують, що за таких умов традиційні підходи до управління потребують доповнення інструментами дивергентного мислення, agile-підходів, дизайн-мислення та гнучких моделей прийняття управлінських рішень [1]. Адаптивність поступово трансформується з окремої управлінської характеристики у необхідну властивість сучасної системи менеджменту.

Організаційну стійкість доцільно розглядати не лише як здатність протистояти кризам і відновлювати діяльність, а й як спроможність передбачати загрози, адаптуватися до змін, зберігати ключові процеси та трансформуватися без втрати стратегічної цілісності. Такий підхід узгоджується і з міжнародними стандартами організаційної стійкості. Зокрема, ISO 22316 визначає організаційну стійкість як здатність організації поглинати зміни та адаптуватися до мінливого середовища для досягнення своїх цілей, виживання і розвитку [2]. Подальший розвиток цих положень представлено в ISO 22336:2024, де особлива увага приділяється формуванню політики та стратегії організаційної стійкості, визначенню пріоритетів і забезпеченню узгодженої взаємодії різних рівнів управління [3].

Водночас у вітчизняній науковій літературі адаптивне управління дедалі частіше розглядається як окремий напрям розвитку систем менеджменту. В. Халіна та Ю. Колбасинський підкреслюють, що адаптивне управління передбачає цілеспрямовану зміну параметрів і характеристик системи відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, а адаптивність підприємства безпосередньо пов’язана з його потенціалом до розвитку [4]. На нашу думку, адаптивне управління доцільно визначати як систему принципів, методів та управлінських рішень, спрямованих на своєчасне коригування цілей, процесів,

ресурсів і моделей організаційної поведінки відповідно до змін середовища за умови збереження стратегічної спрямованості організації.

Адаптивне управління передбачає гнучке коригування рішень відповідно до змін середовища, ризиків і ресурсних можливостей. Його основою є динамічні здатності організації — спроможність виявляти зміни, мобілізувати ресурси та трансформувати процеси, що позитивно впливає на організаційну стійкість [6; 8]. Практичні інструменти адаптації забезпечують своєчасне реагування на зміни та збереження потенціалу розвитку підприємства [7].

На нашу думку, вплив адаптивного управління на формування стійкості сучасної організації доцільно розглядати через п’ять взаємопов’язаних складових: системний моніторинг змін середовища – гнучкість управлінських рішень – адаптивність ресурсного забезпечення – організаційне навчання – здатність до трансформаці.

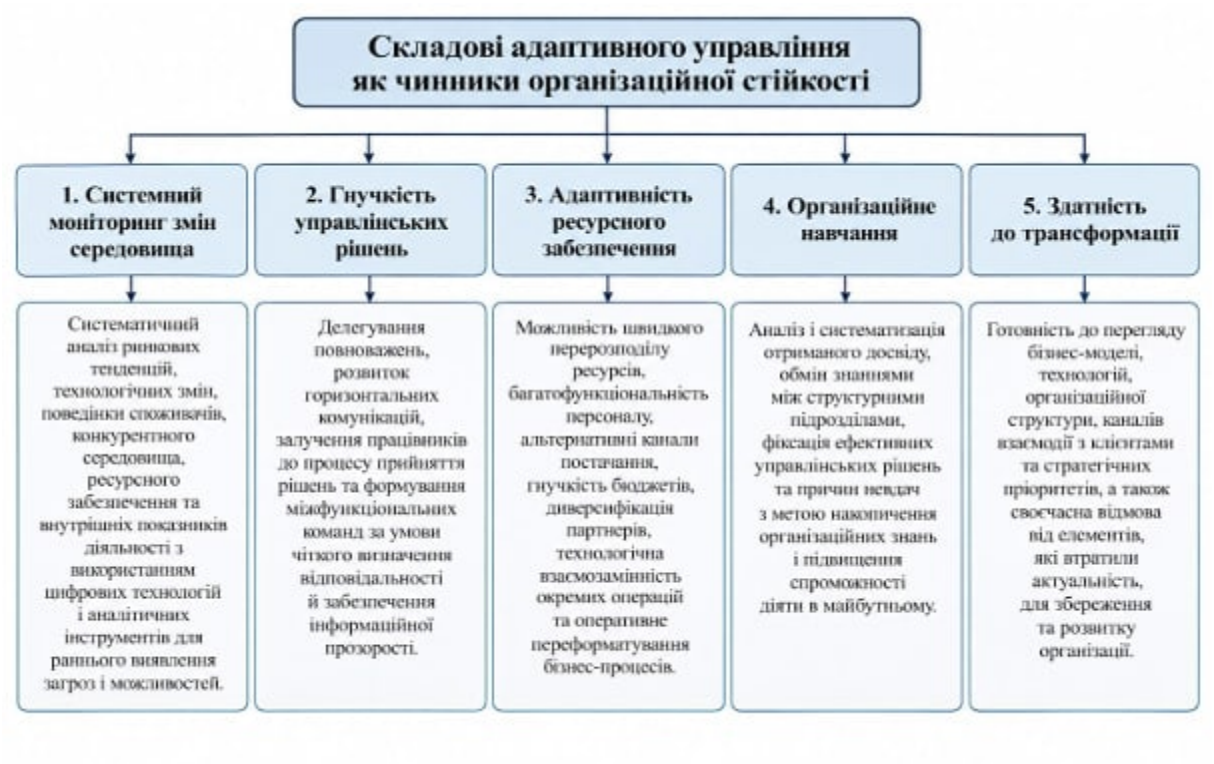

Рис. 1. Складові адаптивного управління як чинники організаційної стійкості*

**Джерело: побудовано на основі [1; 4–9]*

Представлені складові адаптивного управління формують взаємопов’язану систему, що забезпечує здатність організації своєчасно реагувати на зміни та зберігати стійкість у нестабільному середовищі. Їх комплексне застосування сприяє підвищенню гнучкості управління, ефективнішому використанню ресурсів, накопиченню організаційного досвіду та готовності до трансформацій.

Водночас адаптивність не слід ототожнювати з постійною зміною управлінських рішень. Надмірна мінливість може призводити до дезорганізації, втрати стратегічного фокусу та зниження довіри персоналу до системи

менеджменту. Тому ефективна модель адаптивного управління має поєднувати стабільність стратегічних орієнтирів із гнучкістю способів їх досягнення. Місія, базові цінності та довгострокове бачення можуть залишатися стабільними, тоді як процеси, інструменти, структура, технології й механізми розподілу ресурсів мають змінюватися відповідно до умов середовища.

Враховуючи зазначене, процес забезпечення організаційної стійкості на основі адаптивного управління можна представити як циклічний процес: моніторинг змін → оцінювання їхнього потенційного впливу → формування альтернативних рішень → вибір та реалізація управлінського рішення → оцінювання результатів → накопичення організаційного досвіду → коригування подальших дій.

Принциповою характеристикою такого механізму є його циклічність. Прийняття рішення не завершує процес адаптації, а створює нову інформаційну основу для наступного циклу управління. Саме це поступово формує здатність організації до самонавчання, самокоригування та випереджувальної реакції на зміни.

До найбільш доцільних практичних інструментів адаптивного управління можна віднести сценарне планування; регулярний перегляд системи ризиків; децентралізацію оперативних рішень; використання agile-підходів та міжфункціональних команд; цифровий моніторинг ключових показників; розвиток внутрішніх комунікацій; формування резервних механізмів функціонування; систематичний аналіз результатів реалізованих управлінських рішень та розвиток компетентностей персоналу.

Отже, адаптивні управлінські підходи в сучасних умовах є одним із ключових чинників формування організаційної стійкості. Їх застосування дає змогу перейти від реактивної моделі менеджменту, спрямованої переважно на подолання наслідків уже реалізованих загроз, до проактивної моделі, заснованої на постійному моніторингу середовища, формуванні альтернативних сценаріїв і внутрішній готовності організації до змін. При цьому організаційна стійкість забезпечується не уникненням змін, а здатністю своєчасно їх ідентифікувати, переосмислювати управлінські рішення, мобілізувати ресурси, навчатися та трансформувати власну діяльність.

Література

1. Горобинська М.В., Бестужева С.В. Методи та засоби управління організацією в умовах VUCA-світу. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-4-8861.

2. ISO 22316:2017. *Security and resilience – Organizational resilience – Principles and attributes*. Geneva: International Organization for Standardization, 2017.

3. ISO 22336:2024. *Security and resilience – Organizational resilience – Guidelines for resilience policy and strategy*. Geneva : International Organization for Standardization, 2024.

4. Халіна В., Колбасинський Ю. Теоретичне підґрунтя адаптивного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-127.

5. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130.

6. García-Valenzuela V. M., Jacobo-Hernandez C. A., Flores-López J. G. Dynamic capabilities and their effect on organizational resilience in small and medium-sized commercial enterprises. *Management & Marketing*. 2023. Vol. 18. P. 496–514. DOI: https://doi.org/10.2478/mmcks-2023-0027.

7. Черних О.В. Актуальні інструменти адаптивного управління розвитком підприємства. *Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях* : матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, м. Київ, 29 берез. 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 104–105.

8. You N.N., Lou Y., Zhang W., Chen D., Zeng L. Leveraging resources and dynamic capabilities for organizational resilience amid COVID-19. *South African Journal of Business Management*. 2023. Vol. 54, no. 1. DOI: https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3802.

9. Prayag G., Jiang Y., Chowdhury M., Hossain M. I., Akter N. Building dynamic capabilities and organizational resilience in tourism firms during COVID-19: A staged approach. *Journal of Travel Research*. 2024. Vol. 63, no. 3. DOI: https://doi.org/10.1177/00472875231164976.

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОГО ЛАНДШАФТУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ВІДПОВІДНО ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

Пасічнюк В.В., асистент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Цифровий ландшафт публічного управління України формується як система взаємопов'язаних реєстрів, платформ, електронних послуг, інституцій і правил роботи з даними. Європейська інтеграція потребує узгодження цих складників: розвиток окремого сервісу має супроводжуватися сумісністю адміністративних процедур, надійністю ідентифікації та захистом прав користувача.

Мета дослідження - запропонувати підхід до формування узгодженого цифрового ландшафту, який поєднує масштаб українських платформ із європейськими орієнтирами якості та сумісності.

Станом на березень 2026 року Дія об'єднувала 24 млн користувачів; у застосунку були доступні понад 77 послуг, а інтеграцію здійснили понад 25 тис. компаній і державних установ [1]. У липні 2026 року зафіксовано 30 млрд накопичених обмінів даними через Трембіту [2]. Це свідчить про масштаб користування та міжреєстрової взаємодії, але не визначає кількість унікальних отримувачів послуг, рівень цифрової включеності чи повноту відповідності європейським вимогам.

У звіті Єврокомісії за 2025 рік узгодження України з Директивою про відкриті дані та Актом про управління даними оцінено як часткове. Також вказано на потребу подальшої імплементації положень для узгодження з NIS2 [3]. Отже, масштабування платформ і нормативно-інституційна сумісність потребують окремого оцінювання. Під «європейськими стандартами» у цьому дослідженні розуміються правові вимоги ЄС та методичні рамки, статус яких необхідно розмежовувати: EIF є орієнтиром, а обов'язковість актів ЄС для України залежить від їх сфери застосування та механізмів імплементації.

EIF визначає правовий, організаційний, семантичний і технічний рівні інтероперабельності [4]. Для України це означає, що підключення реєстру до системи обміну даними має доповнюватися законною підставою взаємодії, погодженим розподілом відповідальності та однаковим розумінням відомостей. Європейська рамка цифрової ідентичності, встановлена Регламентом (ЄС) 2024/1183, передбачає надання державами-членами цифрових гаманців до кінця 2026 року [5]. Для України вона є орієнтиром сумісності; наявність національного цифрового документа сама по собі не означає його автоматичного визнання в ЄС.

Практичні напрями узгодження цифрового ландшафту наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Європейські орієнтири та завдання формування цифрового ландшафту*

Орієнтир	**Управлінське завдання**	**Критерій перевірки**
EIF: сумісність	Узгодити право, процедури, зміст даних і технічний обмін	Чотири рівні перевірено для конкретної послуги
EUDI: цифрова довіра	Готувати сумісну ідентифікацію та довірчі послуги	Підтверджено умови визнання й застосування
Відкриті дані та їх врядування	Визначити правила доступу, якості й повторного використання	Задокументовано походження та режим даних
NIS2: управління ризиками	Узгодити реагування, відповідальність і відновлення	Перевірено план реагування та резервні процедури

**Джерело: розроблено автором на основі [3–5]*

Пропонується запровадити «паспорт цифрової сумісності послуги» як внутрішній інструмент управлінського оцінювання. Він має фіксувати відповідального за процес, правові підстави обміну, джерела й якість даних, спосіб ідентифікації, резервний режим та умови доступності. Паспорт не є сертифікатом відповідності ЄС. Його призначення — виявляти прогалини перед запуском або зміною послуги та визначати відповідальних за їх усунення. Логіку запропонованого підходу наведено на рис. 1.

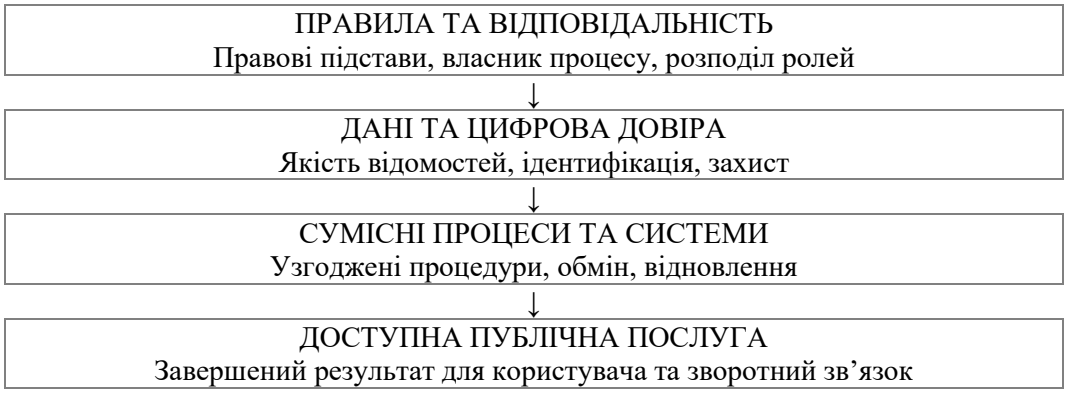

Рис. 1. Логіка формування узгодженого цифрового ландшафту*

**Джерело: розроблено автором*

Ключовим результатом оцінювання має бути можливість завершити процедуру з перевіреними даними, законною ідентифікацією та доступним каналом взаємодії. Пропонується обліковувати частку пріоритетних послуг із перевіреними рівнями сумісності, кількість повторно запитуваних відомостей, час відновлення та частку звернень, завершених без повторного подання документів. Зворотний зв’язок користувачів має повертатися до перегляду правил і процедур, а не обмежуватися змінами інтерфейсу.

Отже, формування цифрового ландшафту України відповідно до європейських орієнтирів потребує поєднання платформного масштабу з правовою визначеністю, сумісністю даних, цифровою довірою та стійкістю процесів. Запропонований паспорт цифрової сумісності переводить ці вимоги у перевірювані характеристики окремої послуги. Подальше дослідження має передбачати його пілотування на міжвідомчих послугах та оцінювання впливу на якість взаємодії громадян із державою.

Література

1. Дія. Вже 24 мільйони українців обрали Дію: державні послуги в кілька кліків. 16.03.2026. URL: https://diia.gov.ua/news/vzhe-24-miliony-ukraintsiv-obraly-diiu-derzhavni-posluhy-v-kilka-klikiv.

2. Дія. 30 мільярдів обмінів даними: як Трембіта заощаджує українцям час і кошти. 28.07.2026. URL: https://diia.gov.ua/news/30-miliardiv-obminiv-danymy-iak-trembita-zaoshchadzhuie-ukraintsiam-chas-i-koshty.

3. European Commission. Ukraine Report 2025. 04.11.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/ukraine-report-2025_en.

4. European Commission. European Interoperability Framework (EIF). URL: https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/iopeu-monitoring/european-interoperability-framework-eif.

5. European Commission. European Digital Identity (EUDI) Regulation. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eudi-regulation.

6. Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Механізми державного управління та регулювання процесів цифрової комунікації органів місцевого самоврядування в Україні // Економіка харчової промисловості. 2026. Т.18, вип. 1. С. 148-158. doi 10.15673/fie.v18i1.3487 https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/3487

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ НАВИЧОК ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Чумакова Г.В., к. н. держ. упр., доцент
Рокитенко В.М., здоб. третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Цифрова модернізація публічного управління змінює способи опрацювання інформації, взаємодії з громадянами та підготовки управлінських рішень. Упровадження електронних сервісів і реєстрів потребує здатності державних службовців використовувати їх відповідально та результативно. За відсутності відповідних навичок технологічні зміни можуть супроводжуватися помилками, дублюванням операцій і збереженням паперових процедур. Тому розвиток цифрових навичок доцільно пов'язувати з конкретними службовими завданнями та очікуваними результатами роботи державного органу.

У дослідженні використано аналіз Європейської рамки цифрової компетентності DigComp 3.0, матеріалів Національного агентства України з питань державної служби (НАДС) про прогнозні потреби у професійному навчанні на 2026–2028 роки та програми «Цифрові технології у професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Застосовано компетентнісний підхід, структурно-функціональний аналіз службових завдань та узагальнення для побудови схеми розвитку навичок.

Цифрові навички становлять практичний складник цифрової компетентності, яка охоплює також знання та відповідальне ставлення до використання технологій. Для державного службовця вони мають виявлятися у здатності перевіряти джерела даних, здійснювати електронний документообіг, організовувати цифрову взаємодію, захищати інформацію та розв'язувати робочі проблеми. Рамка DigComp 3.0 зберігає загальну структуру попередніх версій, водночас оновлює результати навчання та наскрізно інтегрує компетентність щодо штучного інтелекту [1]. Її доцільно адаптувати до посадових функцій, а не використовувати як однакову програму для всіх державних службовців.

Потреба у такій адаптації має практичне підґрунтя. За оприлюдненими НАДС прогнозними показниками на 2026–2028 роки, серед пріоритетних напрямів навчання державних службовців цифрову грамотність визначено для 51 976 осіб, кібербезпеку — для 29 839 осіб [2]. Ці значення характеризують прогнозні потреби у навчанні, а не кількість осіб, які його завершили, чи частку службовців із недостатніми навичками. Вони свідчать про масштаб завдань професійного розвитку та необхідність узгодження змісту навчання з умовами роботи.

Показовою є програма з цифрових технологій, погоджена наказом НАДС від 1 липня 2026 року № 92-26. Її мета охоплює використання цифрових сервісів, штучного інтелекту, електронного документообігу, цифрової комунікації, роботу з даними та безпечну цифрову взаємодію [3]. Наявність відповідної програми підтверджує включення цих напрямів до пропозиції професійного

навчання, однак сама по собі не доводить досягнення результатів на робочому місці.

Пропонується розмежовувати базовий і функціональний рівні розвитку навичок. Базовий рівень охоплює роботу з інформацією, цифрову комунікацію та безпечне використання інструментів. Функціональний визначається посадою: для фахівця з надання послуг - опрацювання електронних звернень, для аналітика - перевірка й інтерпретація даних, для керівника - організація цифрових процесів і оцінювання ризиків змін. Це дає змогу уникати перевантаження навчальних програм змістом, який не застосовується у професійній діяльності.

Практичну організацію розвитку навичок доцільно здійснювати за циклом, наведеним на рис. 1. Вихідною умовою є визначення службового завдання, яке потребує нового способу виконання. Далі встановлюються необхідні навички, оцінюється початковий рівень і формується індивідуальна траєкторія. Навчання має поєднувати короткі модулі з виконанням завдань у навчальному середовищі, наставництвом та застосуванням інструментів у роботі. Результати оцінюються за змінами якості виконання завдань, а висновки використовуються для уточнення потреб.

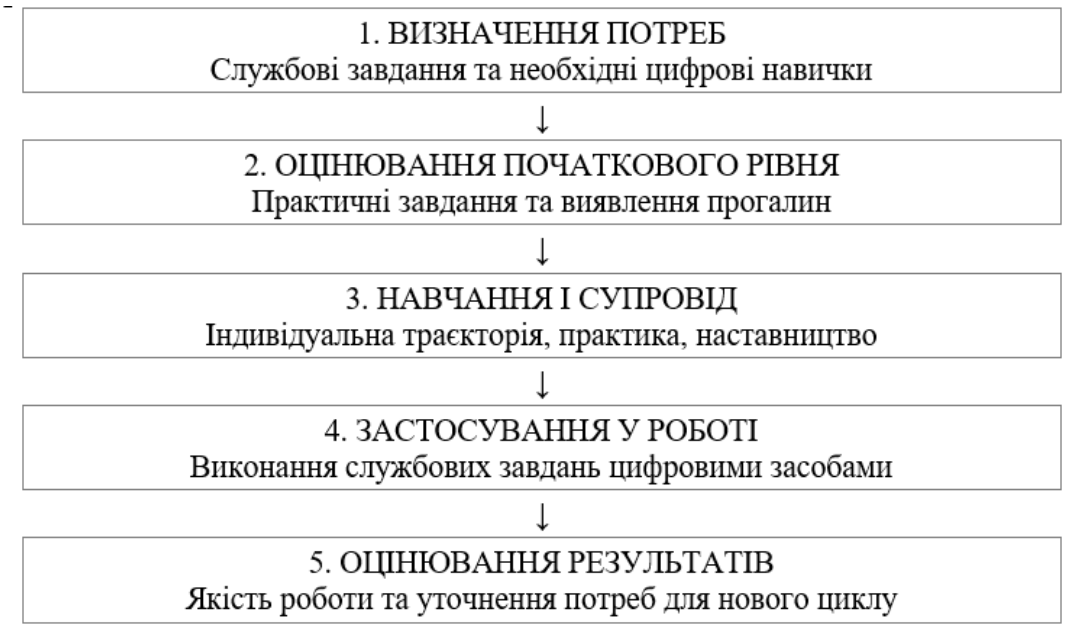

Рис. 1. Цикл розвитку цифрових навичок державних службовців
**Джерело: розроблено авторами*

Критеріями результативності можуть бути точність опрацювання даних, кількість повторних виправлень, час виконання типового завдання та дотримання правил інформаційної безпеки. Порівняння слід здійснювати для співставних завдань з урахуванням зміни навантаження, доступності систем і складності процедур. Сертифікат засвідчує проходження навчання, але не замінює перевірки практичного застосування навичок.

Окремої уваги потребує відповідальне використання штучного інтелекту. Навчальні завдання мають включати перевірку згенерованих відомостей, розпізнавання помилок і визначення випадків, коли використання інструмента є недоречним. Робота з такими засобами повинна відповідати правилам захисту інформації та внутрішнім процедурам органу. Необхідною організаційною умовою залишається доступ до дозволених інструментів, часу для навчання й підтримки керівника.

Отже, розвиток цифрових навичок державних службовців доцільно організовувати як безперервний процес, пов'язаний із посадовими функціями та цілями цифрової модернізації. Запропонований цикл поєднує визначення потреб, оцінювання рівня, практичне навчання, застосування та зворотний зв'язок. Його впровадження має спрямовуватися на якість службової діяльності, безпеку роботи з інформацією та здатність адаптуватися до технологічних змін. Подальші дослідження потребують апробації циклу в державних органах і перевірки показників перенесення навичок у професійну практику.

Література

1. European Commission, Joint Research Centre. DigComp 3.0. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/scientific-activities/key-competences-lifelong-learning/digital-competence-framework-digcomp/digcomp-30_en

2. Національне агентство України з питань державної служби. Визначено прогнозні показники загальних потреб у професійному навчанні публічних службовців на 2026–2028 роки. URL: https://nads.gov.ua/news/vyznacheno-prohnozni-pokaznyky-zahalnykh-potreb-u-profesiinomu-navchanni-publichnykh-sluzhbovtsiv-na-2026-2028-roky

3. Портал управління знаннями. Цифрові технології у професійній діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/tsyfrovi-tekhnolohii-u-profesiinii-diialnosti-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-posadovykh-osib-mistsevoho-samovriaduvannia

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ЯК ПРІОРИТЕТ ЦИФРОВОЇ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Чумакова Г.В., к. н. держ. упр., доцент
Столецький А.В., здоб. третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Цифровізація публічного управління розширює доступ громадян до послуг, але водночас посилює залежність органів влади від інформаційних систем, електронних реєстрів, каналів зв'язку та зовнішніх постачальників.

В умовах гібридних загроз порушення їхньої роботи може поєднуватися з інформаційними впливами, перебоями енергопостачання й фізичним пошкодженням інфраструктури. Наслідком стає не лише технічна недоступність сервісу, а й затримка реалізації прав громадян, накопичення звернень і збільшення навантаження на працівників. Тому цифрову стійкість необхідно оцінювати через здатність органу влади підтримувати та відновлювати суспільно значущі функції.

Дослідження ґрунтується на аналізі матеріалів Агентства Європейського Союзу з кібербезпеки (ENISA) щодо загроз публічним адміністраціям, управління кіберкризами та безперервності діяльності. Використано системний підхід для визначення взаємозалежності послуг, цифрових ресурсів і управлінських процедур, структурно-функціональний аналіз для розмежування відповідальності та сценарний підхід для формування рекомендацій. Запропонована модель має концептуальний характер; її результативність потребує подальшої перевірки в органах публічної влади України.

Цифрову стійкість органу публічної влади пропонується розуміти як здатність завчасно готуватися до порушень цифрового середовища, зберігати критичні функції під час інциденту, відновлювати їх у визначеній послідовності та вдосконалювати процедури за результатами аналізу подій. У такому розумінні кіберзахист є необхідним складником стійкості, тоді як безперервність послуг відображає її суспільно значущий результат. Навіть захищена інформаційна система не гарантує надання послуги, якщо недоступні потрібний реєстр, електроживлення або працівники, уповноважені ухвалювати рішення.

Актуальність проблеми підтверджують європейські дані. У секторальному аналізі ENISA розглянуто 586 публічно повідомлених кіберінцидентів у публічних адміністраціях за 2024 рік. Атаки на відмову в обслуговуванні становили 60% проаналізованих інцидентів, водночас витоки даних і атаки програм-вимагачів, попри меншу кількість, мали більш руйнівні наслідки [1]. Ці результати характеризують досліджену сукупність повідомлених інцидентів і не можуть безпосередньо переноситися на українські органи влади. Вони, однак, показують необхідність враховувати як тимчасову недоступність сервісів, так і тривале порушення роботи з даними.

Управлінський підхід до безперервності пропонується будувати навколо послуги та її залежностей. Першочергово необхідно визначити, які послуги є

критичними за наслідками переривання для громадян, допустимою тривалістю затримки та відсутністю альтернатив. Пріоритетність не варто встановлювати лише за кількістю звернень: малопоширена послуга може мати високу значущість для вразливої групи. Для кожної пріоритетної послуги доцільно описати необхідні реєстри, процедури ідентифікації, персонал, канали комунікації та зовнішніх постачальників. Такий опис дає змогу виявити залежності, збій яких одночасно впливає на декілька послуг.

Наступним компонентом є організаційна готовність. Керівництво органу має визначити відповідальних за активацію плану безперервності, перехід до резервного режиму, координацію з постачальниками та інформування громадян. Служби цифрового розвитку, кібербезпеки й підрозділи, що надають послуги, повинні діяти за узгодженими процедурами. ENISA розглядає управління кіберкризами як інституційний та організаційний процес, який охоплює безперервність діяльності, відновлення і погодження з ширшою системою кризового управління [2]. Для України ці положення можуть слугувати методичним орієнтиром з урахуванням компетенції конкретного органу та воєнного контексту.

Третій компонент — підтримання мінімально необхідного рівня обслуговування. Для кожної критичної послуги пропонується заздалегідь визначати резервний канал приймання звернень, порядок їх обліку, спосіб повідомлення про статус та умови завершення процедури після відновлення систем. Альтернативні канали допускаються лише в межах законодавства і з належним захистом персональних даних. Якщо без перевірки відомостей у реєстрі рішення ухвалити неможливо, резервний режим має забезпечувати приймання звернення там, де це дозволено, та інформування заявника, не підміняючи обов’язкової перевірки.

Четвертий компонент охоплює відновлення цифрових ресурсів і пов’язаних адміністративних процесів. Резервні копії мають супроводжуватися перевіркою можливості відновлення, визначенням прийнятної втрати даних та послідовності запуску систем. Відновлення порталу саме по собі не означає відновлення послуги: потрібні доступність залежних реєстрів, перевірка цілісності інформації та опрацювання накопичених звернень. Матеріали ENISA з безперервності діяльності наголошують на зв’язку критичних процесів, інформаційних технологій і планів відновлення [3]. Звідси випливає потреба узгоджувати технічні цілі відновлення з потребами користувачів послуг.

П’ятий компонент - навчання та перевірка готовності. Доцільно застосовувати сценарії одночасної недоступності порталу, порушення зв’язку із зовнішнім реєстром і поширення неправдивих повідомлень про інцидент. Навчання мають перевіряти не лише технічні дії, а й швидкість управлінського рішення, доступність резервного каналу та узгодженість повідомлень громадянам. ENISA рекомендує регулярні кризові вправи для перевірки планів і вдосконалення координації [2]. За підсумками таких вправ необхідно уточнювати процедури, відповідальність і потреби в ресурсах.

Запропоновані компоненти та показники їх перевірки узагальнено в Таблиці 1. Цільові значення показників слід встановлювати відповідно до критичності послуги та ресурсів органу. Сам факт наявності плану або резервної копії не є достатнім свідченням готовності.

Таблиця 1. Компоненти забезпечення безперервності публічних послуг*

Компонент	**Управлінська дія**	**Показник перевірки**
Критичні послуги	Визначення пріоритетів і залежностей	Частка критичних послуг із планами безперервності
Організаційна готовність	Розподіл ролей і повноважень	Час активації резервного режиму
Резервні канали	Застосування альтернативних каналів	Частка звернень, прийнятих під час збою
Відновлення	Перевірка даних і запуск процесів	Час відновлення; обсяг неопрацьованих заяв
Навчання	Сценарні вправи та уточнення планів	Частка усунених недоліків після вправ

**Джерело: розроблено авторами на основі [2; 3]*

Таким чином, безперервність публічних послуг доцільно визначати як пріоритет цифрової стійкості органів публічної влади, оскільки вона пов’язує захист цифрових ресурсів із виконанням суспільно значущих функцій. Запропонований підхід охоплює визначення критичних послуг і залежностей, розподіл відповідальності, резервне обслуговування, відновлення та регулярну перевірку готовності. Його практична реалізація потребує інтеграції до повсякденного управління, бюджетного планування й міжорганізаційної координації.

Література

1. European Union Agency for Cybersecurity. Public administration increasingly targeted by DDoS attacks. 6 November 2025. URL: https://www.enisa.europa.eu/news/public-administration-increasingly-targeted-by-ddos-attacks

2. European Union Agency for Cybersecurity. Crisis Management Frameworks. URL: https://www.enisa.europa.eu/topics/national-cyber-security-strategies/ncss-map/national-cyber-security-strategies-interactive-map/national-implementation/crisis-management-frameworks

3. European Union Agency for Cybersecurity. IT Continuity Home. URL: https://tools.enisa.europa.eu/topics/risk-management/current-risk/bcm-resilience

4. Ніколюк О.В., Чумакова Г.В., Пасічнюк В.В. Механізми правового регулювання у сфері кібербезпеки в Україні та за кордоном. *Журнал “Наукові інновації та передові технології”. 10(50) 2025. С. 158-171.* http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/30030/29988

РОЛЬ ЦИФРОВОГО ЛІДЕРСТВА У ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Пасічнюк В.В., асистент
Бучушкан Г.С., здоб. СВО «Бакалавр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Використання електронних систем залежить від управлінських пріоритетів, узгодженості дій підрозділів та готовності персоналу. Цифрове лідерство спрямовує ці зміни на суспільно важливі результати й забезпечує відповідальне використання технологій.

Розвиваючи тематику професіоналізації персоналу та лідерської підготовки [1], зосереджуємо увагу на трансформації службових процесів. Мета дослідження - визначити функції цифрового лідерства та запропонувати показники оцінювання результатів їх реалізації.

Цифрове лідерство пропонується розуміти як здатність визначати цілі цифрових змін, об’єднувати учасників і створювати умови для відповідального перетворення службових процесів. Воно охоплює стратегічне бачення, координацію, підтримку персоналу та підзвітність. Лідерський вплив виявляється у рішеннях щодо пріоритетів, ресурсів і взаємодії.

OECD визначає шість вимірів цифрового урядування: цифрове проєктування процесів, управління на основі даних, уряд як платформу, відкритість за замовчуванням, орієнтацію на користувача та проактивність [2]. Для державної служби це означає потребу узгоджувати цифрові інструменти з організаційною логікою виконання завдань. Наприклад, перехід до електронного погодження документа має супроводжуватися переглядом маршруту, визначенням відповідальності й усуненням необґрунтованого дублювання, а не лише зміною носія інформації.

Стратегічна функція цифрового лідерства полягає у визначенні проблеми, яку має розв’язати цифрова зміна. Керівник повинен пояснити, чи спрямовано проєкт на скорочення затримок, поліпшення якості даних або зручності взаємодії. Координаційна функція забезпечує погодження дій кадрових, правових, аналітичних і технічних підрозділів. Посібник OECD наголошує на значенні інституційних моделей, розподілу ролей, координації та інструментів реалізації цифрових стратегій [3]. Отже, цифрова трансформація потребує управлінського залучення підрозділів, які виконують відповідні функції, поряд із роботою технічних фахівців.

Функція підтримки змін передбачає залучення працівників до проєктування нових процедур, пояснення очікувань і створення можливостей для практичного навчання. Частина заперечень щодо цифрових рішень може відображати реальні труднощі: незручність інтерфейсу, недостатність ресурсів або невизначеність відповідальності. Тому зворотний зв’язок слід використовувати для коригування впровадження.

Дослідження D. Gerson виокремлює ціннісне лідерство, відкриту інклюзивність, відповідальне управління організацією та мережеву співпрацю як важливі спроможності керівників державної служби [4]. Ці орієнтири можуть застосовуватися й до цифрових змін.

Окрема функція пов'язана з роботою з даними та відповідальністю за рішення. Цифровий лідер має підтримувати перевірку якості інформації, документування підстав управлінських висновків і дотримання вимог захисту даних. Використання автоматизованих рекомендацій потребує оцінювання їхньої придатності до конкретного завдання. Умовою успішних змін залишається доступність взаємодії для громадян із різними цифровими можливостями. Основні функції та запропоновані показники узагальнено в Таблиці 1.

Таблиця 1. Функції цифрового лідерства у трансформації державної служби*

Функція і дія лідера	**Очікуваний результат**	**Показник оцінювання**
Визначення цілей Установлення пріоритетів	Зміни відповідають службовим завданням	Частка проєктів із визначеними цілями та відповідальними
Координація Узгодження процедур	Менше дублювання та затримок	Час погодження; кількість повторних операцій
Підтримка змін Залучення працівників	Застосування нових процедур у роботі	Частка завдань, виконаних за новою процедурою
Робота з даними Перевірка якості	Обґрунтованість рішень	Частка рішень із перевіреними даними та описом підстав
Відповідальність Оцінювання ризиків	Безпечна і доступна взаємодія	Кількість порушень; частка усунених бар'єрів доступу

**Джерело: розроблено авторами на основі [2–4]*

Запропоновані показники слід оцінювати до та після впровадження змін для зіставних процесів. Необхідно враховувати навантаження, складність завдань, кадрове забезпечення та доступність систем. Зменшення часу виконання без перевірки якості не є достатнім доказом поліпшення. Оскільки організаційні результати залежать від багатьох чинників, їх не можна автоматично приписувати лише лідерству.

Таким чином, цифрове лідерство сприяє трансформації державної служби через узгодження технологічних можливостей із цілями органу, координацію підрозділів, підтримку персоналу та відповідальне використання даних. Його роль доцільно оцінювати за змінами службових процесів, якістю рішень і доступністю взаємодії з громадянами. Запропоноване поєднання функцій і показників може використовуватися для планування цифрових проєктів та аналізу їх реалізації. Подальші дослідження мають перевірити цей підхід на матеріалах конкретних державних органів.

Література

1. Бучушкан Г.С. Особливості професіоналізації персоналу та лідерської підготовки в системі національної безпеки / наук. керівник В. В. Пасічнюк. Актуальні аспекти соціально-економічного розвитку України: погляд молоді: матеріали VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції, 16–17 квітня 2026 р. Одеса: ОНТУ, 2026. С. 558.

2. OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers. 2020. No. 2. DOI: https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en.

3. OECD. The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en.

4. Gerson D. Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries. OECD Working Papers on Public Governance. 2020. No. 40. DOI: https://doi.org/10.1787/ed8235c8-en.

5. Чумакова Г.В.. Пасічнюк В.В. Лідерство в секторі оборони в епоху системних безпекових трансформацій. STREDOEVROPSKY VESTNiK PRO VEDU A VYZKUM. 2026-01. Том 1 № 1 (2026). № 1(1). С.19-41. https://phes.com.ua/ojs/index.php/www/uk/article/view/46/46 DOI: https://doi.org/10.65237/2336-3630-2026-1(1)-2

ПРОФЕСІЙНЕ ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ВИКЛИК ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Чумакова Г.В., к. н. держ. упр., доцент
Когут А.Ю., здоб. СВО «Магістр»
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Збереження працездатності державних службовців є передумовою безперервності роботи органів влади та належної якості управлінських рішень. В умовах війни професійне навантаження поєднується з безпековими загрозами, кадровим дефіцитом і необхідністю оперативно реагувати на зміни. За тривалої невідповідності між вимогами роботи та доступними ресурсами виникає ризик професійного вигорання, наслідки якого можуть виходити за межі індивідуального самопочуття й позначатися на організаційній спроможності державного органу.

За визначенням ВООЗ, професійне вигорання пов’язане з хронічним стресом на робочому місці, який не вдалося успішно подолати. Його характеризують виснаження, психологічне дистанціювання від роботи або цинічне ставлення до неї та зниження професійної ефективності. У МКХ-11 вигорання віднесено до професійних феноменів, а не до окремих захворювань [1]. Тому його слід відмежовувати від ситуативної втоми, загального погіршення психологічного стану й психосоматичних проявів, які самі по собі не підтверджують наявності вигорання.

Український контекст засвідчує потребу в системному управлінні психосоціальними ризиками. Анонімне опитування НАДС у вересні 2025 року охопило 41 889 державних службовців усіх категорій посад [2]. За оприлюдненими результатами, 55% опитаних повідомили про погіршення психологічного стану, 32% - про відсутність доступу до укриттів, а 64% планували працювати на державній службі після війни [3]. Ці показники характеризують самооцінки респондентів та умови їхньої діяльності. Вони не є оцінкою поширеності вигорання і не доводять, що саме воно визначає наміри залишитися на службі.

Управлінський вимір проблеми доцільно розкривати через три взаємопов’язані групи ризиків. Операційні ризики охоплюють можливе погіршення концентрації, поверхневе опрацювання інформації, збільшення кількості виправлень та ускладнення комунікації з громадянами. Для завдань, що потребують аналізу нормативних актів і перевірки альтернатив, виснаження може зменшувати ресурс уважного опрацювання матеріалів. Однак помилки мають різні причини, тому їх не можна автоматично пояснювати психологічним станом працівника.

Кадрові ризики пов’язані з ослабленням професійної залученості, намірами звільнитися та втратою досвідчених фахівців. Потенційні наслідки для державного органу включають витрати часу на заміщення вакансій і адаптацію нових працівників, втрату інституційної пам’яті та нерівномірний розподіл

завдань. Інституційні ризики виникають, коли перевантаження стає стійкою характеристикою організації. Дефіцит персоналу посилює навантаження на тих, хто залишається, а повторне виконання неякісно опрацьованих завдань обмежує час для відновлення. Цей можливий цикл розглядається як аналітична модель ризику, а не як емпірично встановлений результат опитування НАДС.

Профілактика вигорання потребує узгодження кадрової політики з організацією щоденної роботи. Рекомендації ВООЗ передбачають організаційні втручання, навчання керівників і працівників, індивідуальну підтримку та допомогу під час повернення до роботи [4]. Для державних органів пропонується цикл «оцінювання ризиків — зміна умов праці — повторне оцінювання». Його практична цінність полягає в поєднанні підтримки персоналу з перевіркою результатів управлінських заходів [5].

На першому етапі доцільно проводити анонімне оцінювання навантаження, можливостей відновлення, чіткості посадових ролей і доступності підтримки. Результати слід зіставляти з агрегованими даними про понаднормову роботу, накопичення завдань і кадрову плинність. Оцінювання має виявляти проблемні умови праці, а не встановлювати індивідуальні медичні діагнози. Для дослідження власне вигорання необхідні валідовані інструменти та окремо визначена процедура їх застосування.

Другий етап передбачає коригування пріоритетів і строків, перерозподіл завдань, забезпечення взаємозамінності на критичних функціях та можливостей відпочинку. Керівників доцільно навчати розпізнавати перевантаження, надавати конструктивний зворотний зв’язок і створювати умови для повідомлення про труднощі без стигматизації. Конфіденційна психологічна допомога та навчання саморегуляції доповнюють ці заходи. В умовах війни окремим напрямом залишається забезпечення доступу до укриттів і зрозумілих процедур реагування на загрози.

На третьому етапі необхідно повторно оцінювати умови праці та аналізувати зміни якості виконання завдань, обсягів повторної роботи, плинності й самооцінюваного виснаження. Показник дотримання строків доцільно поєднувати з показниками якості, оскільки своєчасне виконання не виключає помилок. Дані опитувань слід використовувати в узагальненому вигляді, із забезпеченням конфіденційності. Такий моніторинг дає підстави коригувати заходи, хоча без спеціального дизайну дослідження не дозволяє однозначно приписати всі зміни конкретному втручанню.

Отже, професійне вигорання державних службовців доцільно розглядати як виклик збереженню кадрової та інституційної спроможності органів влади. Його профілактика має охоплювати причини хронічного перевантаження, управлінські практики й доступність підтримки. Запропонований цикл оцінювання та коригування умов праці поєднує турботу про персонал із контролем якості службової діяльності. Подальші дослідження мають перевірити зв’язок показників вигорання з результатами роботи державних органів із використанням валідованих методик і врахуванням кадрових, організаційних та безпекових чинників.

Література

1. World Health Organization. Burn-out an “occupational phenomenon”: International Classification of Diseases. 28 May 2019. URL: https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases

2. Національне агентство України з питань державної служби. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 2025. URL: https://nads.gov.ua/oplata-praci-derzhavnih-sluzhbovciv/rezultati-opituvannya-organizaciya-roboti-derzhavnih-sluzhbovciv-ta-oplata-praci-v-umovah-voyennogo-stanu

3. Національне агентство України з питань державної служби. Результати дослідження «Організація роботи державних службовців та оплата праці в умовах воєнного стану». 07.11.2025. URL: https://nads.gov.ua/news/rezultaty-doslidzhennia-orhanizatsiia-roboty-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-ta-oplata-pratsi-v-umovakh-voiennoho-stanu

4. World Health Organization. WHO guidelines on mental health at work. Geneva: WHO, 2022. 134 p. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240053052

5. Чумакова Г.В., Когут А.Ю. Психосоматичні прояви як чинник інституційних ризиків у професійній діяльності публічних службовців в умовах воєнного стану. № 6 (2026): ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД. https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/9491 DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.6.398

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Попело О.П., доктор філософії з менеджменту, докторант
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

В умовах глобалізаційних змін та стрімкого розвитку цифрових технологій все більшої уваги заслуговує інноваційний розвиток промислового сектору, який сприяє забезпеченню економічного зростання, технологічної незалежності, міжнародної конкурентоспроможності держави. Результати аналізу сучасних тенденцій розвитку промисловості доводять, що функціонування промислових підприємств характеризується суттєвими змінами, що обумовлено, у першу чергу, посиленням глобальної технологічної конкуренції, цифровізацією економічних процесів, поширенням штучного інтелекту, а також зміною моделей виробництва та необхідністю переходу до низьковуглецевої економіки [1].

Інноваційний розвиток промислового сектору має передбачати якісну трансформацію виробничої діяльності на основі створення, впровадження та поширення технологічних, продуктових, організаційних, управлінських, цифрових інновацій. Зазначене, на наше переконання, сприятиме підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності та забезпечить здатність промисловості адаптуватися до структурних змін економічного середовища.

Інноваційність має охоплювати всі бізнес-процеси, починаючи від проведення досліджень і розробок до організації виробництва, логістики, управління, збуту, взаємодії зі споживачами. Вважаємо, що до основних складових інноваційного розвитку промислового сектору варто віднести: розвиток науково-дослідної та інноваційної діяльності, залучення інвестиційних ресурсів, технологічна модернізація виробництва, створення та впровадження інноваційних видів продукції, цифровізація виробничих і управлінських процесів, формування кадрового та інтелектуального потенціалу, а також екологізація та підвищення ресурсоефективності виробництва [2].

Доцільно зазначити, що для України проблематика інноваційного розвитку промисловості набуває особливого значення, що обумовлено поєднанням довгострокових структурних диспропорцій з наслідками повномасштабної війни. Промисловий сектор потребує пошуку інноваційної моделі розвитку, адже пошкодження виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів, міграція трудових ресурсів, дефіцит інвестиційного капіталу, високі ризики господарської діяльності значно змінюють раніше сформовані стратегеми розвитку промислових підприємств. Зазначене обумовлює необхідність виокремлення та аналізу стратегічних пріоритетів інноваційного розвитку промислового сектору України.

Аналіз світових тенденцій розвитку промисловості демонструє, що технологічна модернізація та цифрова трансформація промислового виробництва мають спрямовуватись на автоматизацію виробничих процесів,

запровадження сучасного обладнання та технологій, підвищення продуктивності та ресурсоефективності, поступовий перехід до концепції Industry 5.0 та активне впровадження цифрових технологій. Варто зазначити, що стратегічним завданням розвитку високотехнологічних та наукоємних виробництв доцільно визначити поступову трансформацію структури промисловості в напрямку збільшення частки продукції з високою доданою вартістю.

Також важливого значення набуває формування інтегрованих інноваційних екосистем, що потребує постійної взаємодії держави, бізнесу, університетів, наукових установ, фінансових організацій та інноваційних компаній. На нашу думку, результатом зазначеної взаємодії можуть виступати інноваційні та промислові кластери, технологічні парки, центри трансферу технологій, акселератори, а також спільні науково-виробничі проєкти.

Слід акцентувати увагу і на удосконаленні фінансового забезпечення інноваційної діяльності, адже значна капіталомісткість промислових інновацій потребує диверсифікації джерел їх фінансування, серед яких доцільно зазначити: власні ресурси промислових підприємств, банківське кредитування, державні програми підтримки, грантове фінансування, венчурний капітал, ресурси міжнародних фінансових організацій, механізми державно-приватного партнерства тощо.

Усе більш важливого значення набуває розвиток людського та інтелектуального капіталу, який може забезпечуватись за рахунок активізації STEM-освіти, підготовки інженерних і технічних фахівців, формування цифрових компетентностей, перепідготовки та адаптації персоналу до нових технологічних та цифрових рішень та, безумовно, співпраці промислових підприємств із закладами вищої освіти.

Отже, в умовах інтеграції у європейський промисловий та інноваційний простір промисловий сектор України має орієнтуватись на збільшення експорту, залучення інвестицій, впровадження інноваційних та цифрових технологій, забезпечення ресурсоефективності, екологічності та стійкості виробничих процесів.

Література

1. Іванова, Н., Кривко, Д. (2025). Стратегічні орієнтири інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифрової трансформації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(41), 211–223. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-211-223

2. Косач, І. (2026). Стратегічне управління промисловим підприємством в умовах цифровізації бізнес-процесів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, (1(45), 148–156. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2026-1(45)-148-156

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ АНАЛІЗУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ БЕЗПЕКОВИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Бурлаков В.С., PhD
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління України відбуваються в умовах безпрецедентних безпекових викликів, зумовлених повномасштабною збройною агресією, посиленням геополітичної нестабільності, розвитком гібридних загроз та необхідністю прискореної адаптації національних управлінських інститутів до європейських стандартів. За таких обставин особливого значення набуває здатність органів публічної влади своєчасно ідентифікувати ризики, прогнозувати наслідки управлінських рішень, оцінювати альтернативні варіанти державної політики та забезпечувати їх відповідність стратегічним пріоритетам національної безпеки. Це актуалізує необхідність модернізації системи аналізу публічної політики як важливого інструменту підвищення обґрунтованості, результативності та адаптивності безпекових рішень.

Євроінтеграційний курс України додатково посилює вимоги до якості державного управління, зокрема щодо прозорості процесів формування політики, використання доказових підходів, міжвідомчої координації, оцінювання регуляторного впливу та забезпечення підзвітності органів публічної влади. Водночас специфіка безпекової сфери потребує поєднання зазначених принципів із вимогами оперативності, конфіденційності, захисту критично важливої інформації та стійкості управлінських систем до кризових ситуацій.

Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад модернізації системи аналізу публічної політики та визначення пріоритетних напрямів її вдосконалення для підвищення якості безпекових рішень в умовах європейської інтеграції України.

Аналіз публічної політики доцільно розглядати як систематизований процес дослідження суспільно значущих проблем, визначення цілей державного втручання, формування та порівняння альтернатив, оцінювання можливих наслідків і розроблення рекомендацій для суб’єктів прийняття управлінських рішень. Його методологічну основу становлять принципи доказовості, об’єктивності, системності, комплексності та орієнтації на суспільний результат. У сфері національної безпеки зазначений процес набуває особливого змісту, оскільки управлінські рішення приймаються в умовах високої невизначеності, дефіциту часу, обмеженості ресурсів та потенційно значних наслідків управлінських помилок.

На відміну від традиційного адміністративного підходу, орієнтованого переважно на дотримання встановлених процедур і виконання нормативних приписів, сучасна система аналізу публічної політики має забезпечувати перехід

до проактивного управління, заснованого на прогнозуванні загроз, оцінюванні ризиків і визначенні оптимальних управлінських альтернатив. Важливим стає не лише своєчасне реагування на вже сформовані проблеми, а й виявлення потенційних кризових ситуацій на ранніх етапах їх виникнення.

Нормативно-стратегічне підґрунтя модернізації аналізу публічної політики в Україні формують Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021, а також Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Зазначені документи визначають стратегічні орієнтири забезпечення національної стійкості, розвитку інституційної спроможності та вдосконалення механізмів формування й реалізації державної політики.

Важливим орієнтиром для України виступає європейський досвід формування доказової публічної політики (evidence-based policymaking), який передбачає систематичне використання достовірних даних, результатів наукових досліджень, експертних оцінок та інструментів прогнозування під час підготовки управлінських рішень. У практиці Європейської Комісії відповідний підхід реалізується, зокрема, через систему Better Regulation, що передбачає оцінювання впливу політики, проведення консультацій із заінтересованими сторонами та здійснення подальшого оцінювання результатів її реалізації.

Особливе значення має також досвід держав – членів Європейського Союзу щодо застосування інструментів стратегічного прогнозування (strategic foresight), сценарного моделювання, аналізу ризиків та міжвідомчого обміну інформацією. Такі інструменти дозволяють підвищувати адаптивність державної політики, формувати альтернативні сценарії розвитку безпекової ситуації та забезпечувати узгодженість короткострокових управлінських заходів із довгостроковими стратегічними пріоритетами.

У цьому контексті важливого значення набуває впровадження принципів європейського адміністративного простору, які передбачають законність, передбачуваність, відкритість, підзвітність, ефективність і результативність діяльності органів публічної влади. Водночас адаптація європейських практик до безпекового сектору України потребує врахування особливостей воєнного стану, необхідності захисту інформації з обмеженим доступом та забезпечення оперативності прийняття стратегічних і тактичних рішень.

На нашу думку, модернізація системи аналізу публічної політики у сфері національної безпеки має здійснюватися через комплексне вдосконалення інституційно-організаційного, нормативно-методичного, інформаційно-аналітичного, кадрово-компетентнісного та контрольно-оцінювального механізмів.

Інституційно-організаційний механізм передбачає формування ефективної системи координації між суб’єктами розроблення, реалізації та оцінювання безпекової політики. Його вдосконалення потребує чіткого розмежування аналітичних функцій, розвитку міжвідомчої взаємодії, забезпечення

узгодженості стратегічних документів та посилення ролі аналітичних підрозділів у процесах підготовки управлінських рішень. Важливим є створення умов для системного залучення наукових установ, експертних організацій і представників громадянського суспільства до аналізу безпекових проблем у межах законодавчо визначених процедур.

Нормативно-методичний механізм спрямований на стандартизацію аналітичних процедур, удосконалення методик оцінювання ризиків, запровадження єдиних підходів до формування управлінських альтернатив та оцінювання їх наслідків. Доцільним є адаптування європейських методик аналізу регуляторного впливу, оцінювання ефективності політики та стратегічного прогнозування з урахуванням специфіки безпекової сфери. Це сприятиме підвищенню порівнюваності аналітичних результатів і зменшенню суб'єктивності під час прийняття управлінських рішень.

Інформаційно-аналітичний механізм передбачає розвиток інтегрованих інформаційних систем, використання сучасних технологій оброблення даних, інструментів ситуаційного аналізу, прогнозного моделювання та підтримки прийняття рішень. Особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню достовірності інформації, інтероперабельності державних інформаційних ресурсів, кібербезпеці та захисту критично важливих даних. Використання технологій штучного інтелекту може розширити можливості аналітичного забезпечення, однак потребує збереження людського контролю, перевірки достовірності результатів і належного управління ризиками.

Кадрово-компетентнісний механізм орієнтований на формування професійного потенціалу державних службовців та аналітиків, здатних застосовувати сучасні методи дослідження публічної політики. Пріоритетними напрямами є розвиток компетентностей у сфері аналізу даних, стратегічного прогнозування, оцінювання ризиків, управління кризовими ситуаціями та підготовки доказово обґрунтованих управлінських рекомендацій. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати заклади вищої освіти, наукові установи та програми міжнародної професійної співпраці.

Контрольно-оцінювальний механізм забезпечує систематичне відстеження результативності безпекових рішень, визначення рівня досягнення встановлених цілей і своєчасне коригування державної політики. Його реалізація потребує переходу від формального контролю виконання заходів до оцінювання фактичних результатів і суспільних наслідків управлінських рішень.

Вважаємо, що ключовим напрямом модернізації має стати запровадження інтегрованої моделі аналітичного забезпечення безпекових рішень, побудованої на взаємозв'язку п'яти послідовних етапів: ідентифікації безпекової проблеми, комплексного оцінювання ризиків, розроблення альтернатив державної політики, прогнозування наслідків їх реалізації та моніторингу досягнутих результатів. На кожному етапі необхідно забезпечувати зворотний зв'язок, що дозволятиме своєчасно переглядати управлінські рішення відповідно до змін безпекового середовища.

Важливою складовою запропонованої моделі має стати використання

багатокритеріального підходу до оцінювання управлінських альтернатив. Зокрема, якість безпекового рішення доцільно визначати за такими критеріями, як стратегічна відповідність національним інтересам, результативність щодо нейтралізації загроз, ресурсна обґрунтованість, оперативність реалізації, правова відповідність та стійкість до змін зовнішнього середовища. Застосування зазначених критеріїв дозволить підвищити об'єктивність аналітичних висновків та забезпечити раціональніший вибір управлінських інструментів.

Особливого значення набуває узгодження процесів модернізації з актуальними пріоритетами реформування державного управління. Зокрема, Стратегія реформування державного управління України на 2026–2030 роки, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 червня 2026 року № 768-р, формує основу для подальшого розвитку спроможності державних інституцій, удосконалення процесів формування політики та наближення адміністративної системи до європейських стандартів.

У практичній площині пріоритетними заходами мають стати стандартизація аналітичних процедур у сфері безпеки, запровадження систематичного сценарного аналізу, розвиток захищеного міжвідомчого інформаційного обміну, підвищення професійних компетентностей державних службовців та впровадження регулярного оцінювання результативності безпекової політики. Важливо, щоб модернізація супроводжувалася визначенням відповідальних суб'єктів, ресурсного забезпечення, строків реалізації та вимірюваних показників досягнення поставлених цілей.

Отже, модернізація системи аналізу публічної політики є важливою передумовою підвищення якості безпекових рішень в умовах європейської інтеграції України. Її результативність залежить від комплексного поєднання інституційних, нормативно-методичних, інформаційно-аналітичних, кадрових та контрольно-оцінювальних механізмів. Запровадження інтегрованої моделі аналітичного забезпечення сприятиме переходу від переважно реактивного до проактивного управління безпековими процесами, підвищенню обґрунтованості державної політики, зміцненню інституційної стійкості та формуванню спроможності органів публічної влади приймати ефективні рішення в умовах невизначеності. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичного інструментарію комплексного оцінювання якості безпекових рішень та визначення показників ефективності їх реалізації з урахуванням європейських стандартів публічного управління.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020.

2. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.06.2026 № 768-р.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/768-2026-p.

3. European Commission. Better Regulation Guidelines and Toolbox. Brussels: European Commission, 2025. URL: https://commission.europa.eu/law/law-making-process/better-regulation/better-regulation-guidelines-and-toolbox_en.

4. OECD. The Principles of Public Administration. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: https://doi.org/10.1787/7f5ec453-en.

5. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2026–2030 роки та затвердження операційного плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 25.02.2026 № 217-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/217-2026-p.

АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНКИ РЕГІОНАЛЬНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

Клименко Т.В., к.е.н., доцент
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

У сучасних умовах трансформації національної економіки перед Україною постають безпрецедентні виклики, зумовлені необхідністю масштабного повоєнного відновлення та забезпечення сталого регіонального розвитку. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від стану та дієвості регіональних інноваційних екосистем, здатних генерувати й трансформувати знання у реальні економічні результати. Водночас традиційні методи управління та оцінки неповною мірою відповідають вимогам часу, адже вони часто не враховують специфіку регіональних диспропорцій, руйнування виробничих ланцюгів та адаптивний потенціал підприємництва. Це обумовлює наукову та практичну актуальність розробки та вдосконалення аналітичного забезпечення оцінки регіональних інноваційних екосистем як основи для відновлення й розвитку бізнесу.

Актуальність теми зумовлена потребою у створенні надійних діагностичних інструментів, які дозволили б органам державного управління та місцевого самоврядування, бізнесу, науковим установам і сектору громадянського суспільства об'єктивно оцінювати інноваційний потенціал територій, виявляти приховані ризики й структурні диспропорції, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо підтримки суб’єктів господарювання. Тобто аналітичне забезпечення постає як комплексна інформаційно-аналітична система мезоекономічного рівня, яка інтегрує моніторинг показників науково-технічної діяльності, оцінювання фінансової стійкості бізнесу, аналіз міжгалузевих кластерних взаємодій та прогнозування траєкторій відновлення діяльності малих і середніх підприємств (МСП).

Аналітичне оцінювання набуває особливого значення для прикордонних регіонів і територій, що постраждали внаслідок військових дій, де відновлення бізнес-активності потребує цільових інвестицій, ефективної комерціалізації інновацій, розроблених науковими закладами та закладами вищої освіти, та впровадження європейських стандартів підтримки інновацій, передбачених стратегічними документами й новітніми законодавчими ініціативами.

Ефективне управління регіональним розвитком і стимулювання повоєнного відновлення бізнесу неможливі без створення надійної аналітичної бази. Вважаємо, що аналітичне забезпечення оцінки регіональних інноваційних екосистем має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів. Ці методи дають змогу виявити не лише загальний рівень інноваційної активності регіону, а й глибинні структурні дисбаланси між його ключовими суб’єктами: університетами, науково-дослідними установами, органами державного управління та місцевого самоврядування, бізнесом, а також часто

недооцінюваним, проте критично важливим громадським сектором, до якого належать громадські організації, експертні спільноти та волонтерські ініціативи, які є потужними каталізаторами місцевих соціальних і технологічних інновацій.

У сучасній економічній літературі підходи до аналізу таких екосистем трансформувалися від простих статистичних спостережень за обсягами витрат на дослідження та розробки (НДР) до багатовимірних моделей оцінювання синергетичних ефектів [1, 2]. До ключових методологічних підходів належать:

- підхід, що ґрунтується на аналізі середовища (середовищно-орієнтований підхід) для діагностики екосистеми. На відміну від централізованих або фокусних моделей, цей підхід робить акцент на оцінюванні якісних характеристик регіонального середовища, наприклад, рівня довіри, інтенсивності горизонтальних мережевих зв'язків, розвитку людського капіталу, а також здатності місцевих громад і громадянських інституцій адаптуватися до зовнішніх шоків [1]. У межах цього підходу застосовуваним аналітичним інструментом є моніторинг показників багатовекторної взаємодії між ключовими суб'єктами регіонального розвитку. Це дає змогу відстежувати інтенсивність комунікаційних процесів, рівень інтеграції науково-освітнього потенціалу в реальний сектор економіки та ефективність координації спільних ініціатив на мезорівні;

- багатовимірний статистичний і кластерний аналіз. Для об'єктивного групування регіонів за їхнім інноваційним потенціалом застосовується система багаторівневих показників. Система охоплює дев'ять аналітичних блоків, що стосуються освіти, науково-дослідної діяльності, підприємницького середовища, витрат на інновації та їхніх результатів, стратегій впровадження науково-дослідних розробок, створення інноваційної вартості, співпраці та відповідних витрат підприємств [2]. Завдяки застосуванню методів нормалізації та ієрархічної кластеризації до всіх дев'яти аналітичних блоків цей підхід дозволяє виділити шість окремих регіональних кластерів. Це забезпечує чітке розмежування територій: від регіонів-лідерів із найвищими показниками інноваційної активності до економічно депресивних регіонів, що характеризуються низьким рівнем розвитку інноваційної екосистеми і потребують пріоритетної цільової державної підтримки;

- діагностика структурних розривів і дисбалансів. Компонент незалежної аналітичної оцінки має виявити розриви між знаннями, що генеруються університетами й науково-дослідними установами, та реальними потребами ринку й бізнес-середовища. Такий підхід дозволяє чітко визначити проблемні сфери: нестача фінансування та венчурного капіталу для розробки нових ідей; низьку готовність малого і середнього бізнесу впроваджувати інновації у виробництво; недостатню участь громадських ініціатив і місцевих громад у формуванні та прийнятті ключових економічних рішень для регіону.

Застосування таких комплексних аналітичних підходів, які поєднують багатовимірне регіональне кластерування на основі широкого набору показників із детальним аналізом структурних розривів між академічним сектором і ринком, дає змогу не лише оцінити поточний стан регіональних екосистем, а й

сформувати обґрунтовані прогнози щодо потенціалу відновлення ділової активності, адаптувати інструменти фінансової та державної підтримки до реальних потреб бізнесу, а також мінімізувати значні регіональні диспропорції в інноваційному середовищі України.

Вважаємо, що головним практичним результатом оцінювання регіональних інноваційних екосистем також має стати розробка механізмів для реалізації та прискорення потенціалу відновлення бізнесу, особливо з огляду на кризові виклики та повоєнне відродження регіонів. Зважаючи на диспропорції в розвитку українських територій, відновлення діяльності малих і середніх підприємств потребує переходу від епізодичної фінансової допомоги до системної інтеграції бізнесу в локальні інноваційні екосистеми.

У цьому контексті ключовими стратегічними напрямами мобілізації потенціалу відновлення бізнесу для забезпечення сталого розвитку та подолання наслідків кризових потрясінь є:

- кластерна співпраця та зниження трансакційних витрат шляхом участі підприємств у регіональних кластерах, бізнес-інкубаторах та інноваційних хабах, що забезпечує можливість спільного використання виробничої та логістичної інфраструктури, оптимізації операційних витрат, розподілу ризиків, а також значно швидшої адаптації до ринкових потрясінь і наслідків криз [1];

- комерціалізація наукових розробок (моделі спін-оф) через практичне перетворення результатів прикладних досліджень університетів і наукових установ на готові до виходу на ринок продукти. Цьому сприяє створення університетських спін-оф-компаній, стартап-інкубаторів і центрів трансферу технологій, що також забезпечує реальний сектор економіки інноваційними рішеннями з високою доданою вартістю;

- державна стратегічна підтримка та фінансування. Відповідно до чинних стратегічних орієнтирів розвитку інноваційного сектору, державна політика зосереджена на подоланні розриву між генеруванням наукових ідей і промисловим виробництвом, розвитку публічно-приватного партнерства, а також на активному стимулюванні венчурного фінансування та грантової підтримки бізнесу [4].

Важливу роль у розкритті цього потенціалу відіграють нещодавні законодавчі ініціативи, зокрема, проєкт Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності», що запроваджує сучасну інституційну базу (стартапи, інноваційні ваучери та спрощені процедури підтримки тощо) [3]. Це створює надійне правове середовище для залучення інвестицій у реальний сектор економіки та сприяння сталому відновленню ділової активності на регіональному рівні.

Аналітичне забезпечення оцінювання регіональних інноваційних екосистем стає фундаментальним інструментом для обґрунтування управлінських рішень і активізації потенціалу відновлення бізнесу в сучасних умовах. Проведене дослідження свідчить, що діагностика регіонального середовища потребує комплексного поєднання якісних і кількісних методів, які охоплюють усіх ключових стейкхолдерів: університети, науково-дослідні

установи, органи влади та місцевого самоврядування, бізнес та громадянське суспільство. Системний підхід дозволяє оперативно виявляти приховані структурні диспропорції, фінансові обмеження та перешкоди інноваційному розвитку підприємництва. Зрештою, практична реалізація результатів такого аналізу досягається завдяки поглибленню мережевої співпраці, комерціалізації наукових розробок і розвитку публічно-приватного партнерства. Як наслідок, зміцнення аналітичної інфраструктури мінімізує регіональні диспропорції в межах локальних інноваційних екосистем і створює надійне підґрунтя для сталого технологічного й економічного відродження регіонів України.

Література

1. Коберник А.О. Регіональні інноваційні екосистеми в Україні. *Бізнес Інформ.* 2021. № 7. С. 56-61. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_7_9

2. Литвиненко О.Л. Аналіз інноваційної екосистеми України: регіональний розріз. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки.* 2022. № 8. С. 27-37. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2022_8_5

3. Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності : Проєкт Закону України від 29 серп. 2025 року № 13715. *Офіційний вебпортал Верховної Ради України*. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57219

4. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: схв. розпорядж. Кабінету Міністрів України від 10 лип. 2019 року № 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/526-2019-%D1%80#Text

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДАНИМИ ЯК ІНСТРУМЕНТЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Березовська Л.В., PhD, доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах повномасштабної війни стійкість держави значною мірою залежить від здатності органів публічної влади оперативно отримувати, перевіряти, обробляти та використовувати дані для прийняття управлінських рішень. Інформація про стан критичної інфраструктури, переміщення населення, бюджетні ресурси, продовольчі запаси, діяльність підприємств, транспортні потоки та соціальні потреби громад перетворюється на стратегічний ресурс державного управління. Від якості таких даних залежить швидкість реагування на загрози, безперервність надання публічних послуг і результативність відновлення територій.

Публічне управління даними доцільно розглядати як систему правових, організаційних, технологічних і контрольних заходів, спрямованих на формування повного життєвого циклу даних: їх збирання, перевірку, класифікацію, зберігання, захист, обмін, аналіз та використання під час прийняття управлінських рішень. Йдеться не лише про цифровізацію документообігу, а про перехід до моделі управління, заснованого на достовірних даних.

Метою дослідження є визначення ролі публічного управління даними в забезпеченні стійкості держави в умовах війни та обґрунтування напрямів його розвитку з урахуванням практики органів влади, територіальних громад і підприємств Одеської області.

Правовою основою розвитку інформаційних систем органів влади є Закон України «Про Національну програму інформатизації». Відповідно до його положень інформатизація спрямовується на підвищення ефективності державного управління, забезпечення національної безпеки й оборони, розвиток інформаційного суспільства та координацію діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств і установ [1].

У мирний час помилки в даних можуть спричинити затримки в наданні послуг або нераціональне використання бюджетних ресурсів. Під час війни наслідки таких помилок є значно небезпечнішими. Неповна інформація про пошкодження інфраструктури ускладнює розподіл коштів на відновлення; неактуальні відомості про внутрішньо переміщених осіб знижують ефективність соціальної підтримки; відсутність оперативних даних про продовольчі запаси створює ризики для забезпечення населення; недостатній обмін інформацією між органами влади й підприємствами критичної інфраструктури уповільнює реагування на надзвичайні ситуації.

В умовах війни публічне управління даними має виконувати декілька взаємопов’язаних функцій.

По-перше, інформаційно-аналітичну функцію, яка полягає у формуванні цілісного уявлення про стан регіону, громади або окремої сфери. Для цього необхідно поєднувати адміністративні, статистичні, фінансові, геопросторові та оперативні дані.

По-друге, прогностичну функцію, що передбачає використання даних для моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Органи влади повинні не лише фіксувати наслідки криз, але й завчасно визначати ризики перебоїв у постачанні води, електроенергії, продовольства, пального та інших ресурсів.

По-третє, координаційну функцію. Єдині правила обміну даними дають змогу узгоджувати діяльність військових адміністрацій, місцевого самоврядування, правоохоронних органів, рятувальних служб, закладів охорони здоров'я, соціального захисту та підприємств.

По-четверте, контрольну функцію, пов'язану з моніторингом використання бюджетних коштів, гуманітарної допомоги, державного і комунального майна, а також результативності програм підтримки населення та бізнесу.

На загальнодержавному рівні важливим інструментом стала система електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів «Трембіта». Вона забезпечує обмін відомостями між реєстрами без необхідності багаторазового подання громадянами однакових документів. Станом на оприлюднення відповідних даних через систему було здійснено понад 10 млрд транзакцій між державними реєстрами. Це свідчить про поступове формування в Україні інфраструктури управління даними, яка забезпечує доступність публічних послуг навіть за умов територіального переміщення населення та обмеження фізичного доступу до органів влади.

Особливого значення управління даними набуває для Одеської області, яка є прикордонним, приморським, аграрним і транспортно-логістичним регіоном. На її території розташовані морські порти, транспортні вузли, підприємства харчової промисловості, елеватори, аграрні підприємства та об'єкти енергетичної інфраструктури. Тому порушення інформаційного обміну може негативно вплинути не лише на регіональну економіку, а й на продовольчу та економічну безпеку держави.

Прикладом регіональної управлінської структури є Одеська обласна військова адміністрація, яка повинна забезпечувати консолідацію даних районних військових адміністрацій, територіальних громад, структурних підрозділів соціального захисту, медицини, освіти, аграрної політики, фінансів та інфраструктури. Такі дані необхідні для складання регіональних балансів ресурсів, визначення першочергових потреб населення та координації відновлювальних заходів.

Важливу роль відіграє комунальне підприємство «Обласний інформаційно-аналітичний центр». До напрямів його діяльності належать підтримка цифрової інфраструктури органів влади і територіальних громад, офіційних сайтів, електронної пошти, систем документообігу та захисту даних. У 2026 році в Одеській області також проводилися командно-штабні навчання з

реагування на складні кібератаки. Це є прикладом переходу від реагування на окремі інформаційні інциденти до формування системи регіональної кіберстійкості.

На рівні територіальних громад Одеської області управління даними має забезпечувати актуальність відомостей про населення, внутрішньо переміщених осіб, пошкоджене майно, укриття, комунальну інфраструктуру, земельні ресурси, місцеві податки, соціальні виплати та потреби комунальних підприємств. Наприклад, Одеська, Ізмаїльська, Чорноморська, Подільська, Болградська та Білгород-Дністровська міські ради можуть використовувати інтегровані інформаційні панелі для аналізу бюджетних надходжень, стану об'єктів інфраструктури, звернень громадян і результатів виконання місцевих програм.

При цьому дані територіальних громад мають бути структурованими та порівнюваними. Відсутність єдиних форматів призводить до того, що різні установи формують показники за відмінними методиками, а їх об'єднання потребує додаткового часу. Це знижує швидкість управлінського реагування. Тому доцільно запровадити регіональні стандарти даних, єдині класифікатори та автоматизований обмін інформацією між громадами й обласною військовою адміністрацією.

Водночас під час оприлюднення інформації потрібно дотримуватися балансу між прозорістю та безпекою. Не можуть розміщуватися у відкритому доступі точні відомості про розташування стратегічних запасів, маршрути критичних перевезень, технічні характеристики об'єктів інфраструктури, наслідки атак до завершення відповідних безпекових процедур та інша інформація, яка може бути використана противником.

Залежно від рівня доступу управлінські дані доцільно поділяти на:

- відкриті дані, що забезпечують прозорість діяльності влади;
- службові дані для внутрішнього управлінського використання;
- персональні дані, які потребують спеціального режиму захисту;
- критичні та безпекові дані з обмеженим доступом;
- агреговані аналітичні дані, що можуть оприлюднюватися без розкриття чутливої інформації.

В управлінні даними важливе місце належить підприємствам Одеської області. Зокрема, підприємства портової сфери та Одеська філія ДП «Адміністрація морських портів України» працюють із даними про вантажні потоки, стан інфраструктури, транспортні засоби, пропускну спроможність і виробничі ризики. Інтеграція таких відомостей з інформаційними ресурсами органів влади дає змогу прогнозувати логістичні обмеження та координувати рух стратегічно важливих вантажів. Водночас детальна інформація про маршрути, обсяги й графіки перевезень у воєнний час повинна мати обмежений доступ.

На прикладі підприємств «Теком Агро Групп», до складу якої входять агропідприємства та елеваторні потужності Одеської області, можна розглядати використання даних про посівні площі, урожайність, запаси зерна, потреби в паливі, стан техніки та можливості зберігання продукції. Група об'єднує два

елеватори, зернопереробне підприємство, комбінат хлібопродуктів і декілька аграрних підприємств регіону. Передавання органам влади узагальнених показників без розкриття комерційної та безпеково чутливої інформації може бути основою для оцінювання регіональних продовольчих ресурсів.

Для ТОВ «Дружба СВК», яке здійснює сільськогосподарську діяльність в Одеській області, управління даними може охоплювати цифровий облік земельних ділянок, моніторинг урожайності, контроль матеріальних ресурсів, прогнозування витрат, формування податкової звітності та оцінювання ризиків. Поєднання виробничих, бухгалтерських і геопросторових даних дозволяє керівництву підприємства оперативно коригувати структуру посівів, планувати використання техніки та оцінювати потребу у фінансуванні.

На підприємствах харчової промисловості Одеської області, зокрема ПрАТ «Єнні Фудз», дані можуть використовуватися для контролю запасів сировини, завантаження виробничих потужностей, простежуваності продукції, управління витратами та підтримання безперервності постачання. Для органів публічного управління важливими є не внутрішні комерційні показники підприємства, а узагальнені відомості про виробничі можливості, потребу в енергетичних ресурсах та потенційні ризики припинення виробництва.

Ефективна взаємодія державних управлінських структур і підприємств потребує чіткого розмежування відповідальності. Власник кожного набору даних повинен відповідати за їх достовірність, актуальність і законність використання. В органах влади доцільно визначити відповідальних за управління даними, кібербезпеку, резервне копіювання та відновлення інформаційних систем. На підприємствах відповідні функції мають узгоджуватися між керівництвом, бухгалтерськими, аналітичними, юридичними та інформаційно-технологічними підрозділами.

Для посилення стійкості Одеської області доцільно створити регіональну інформаційно-аналітичну платформу, яка об’єднуватиме дані за такими напрямами:

1. Стан критичної та соціальної інфраструктури.
2. Наявність продовольства, води, пального й інших ресурсів.
3. Функціонування транспортно-логістичної системи.
4. Потреби територіальних громад і внутрішньо переміщених осіб.
5. Виконання місцевих бюджетів і програм відновлення.
6. Екологічні, техногенні та кібербезпекові ризики.
7. Виробничі можливості стратегічно важливих підприємств.
8. Динаміка місцевих податкових надходжень.
9. Реалізація проєктів міжнародної технічної допомоги.

На основі цих даних можуть формуватися цифрові інформаційні панелі для керівництва області та громад. Вони повинні показувати не тільки поточний стан об’єктів, але й відхилення від нормативних значень, динаміку показників та ранні сигнали виникнення загроз. Наприклад, одночасне скорочення запасів продовольства, збільшення транспортних витрат і зниження виробництва може свідчити про ризик погіршення продовольчого забезпечення окремої громади.

Важливим напрямом є інтеграція фінансових і податкових даних. Аналіз динаміки податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю, податку на нерухоме майно та заборгованості дозволяє оцінювати фінансову стійкість громад. За результатами оцінювання за дев'ять місяців 2025 року в Одеській області 26 громад мали високий, 32 – оптимальний, 15 – задовільний, 17 – низький і одна громада – критичний рівень фінансової спроможності. Для оцінювання використовувалися 11 показників, сформованих на основі бюджетних і демографічних даних. Це підтверджує практичне значення якісних даних для бюджетного планування та раннього виявлення фінансових ризиків.

Отже, основними напрямами вдосконалення публічного управління даними в умовах війни мають стати: створення єдиних стандартів збирання й обміну даними; усунення дублювання інформації в державних і місцевих реєстрах; визначення відповідальних осіб за якість і безпеку даних; розвиток регіональних інформаційно-аналітичних платформ; автоматизація обміну інформацією між владою, громадами та підприємствами; забезпечення резервного копіювання і швидкого відновлення інформаційних систем; підвищення цифрової компетентності публічних службовців; регулярне проведення кібернавчань; упровадження прогнозної аналітики й систем раннього попередження; дотримання балансу між відкритістю інформації та вимогами національної безпеки.

Таким чином, публічне управління даними є не допоміжною технологічною функцією, а стратегічним механізмом забезпечення стійкості держави. Для Одеської області його розвиток має особливе значення через прикордонне розташування, наявність морських портів, аграрних підприємств, продовольчих виробництв і складної транспортно-логістичної інфраструктури. Інтеграція даних органів влади, територіальних громад і підприємств дозволить перейти від ситуативного реагування на наслідки криз до прогнозного управління ризиками. Водночас ефективність такої моделі залежатиме від достовірності інформації, кіберзахисту, інституційної відповідальності та законного використання даних.

Література

1. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20.

2. OECD. The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing, 2019. DOI: 10.1787/059814a7-en. OECD

3. Косенко А. В. Розвиток цифрових компетентностей у сфері публічних фінансів як передумова ефективного публічного управління в надзвичайних ситуаціях та умовах воєнного стану. Державне будівництво. 2024. № 2. DOI: 10.26565/1992-2337-2024-2-19.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Калюжна М.М., к.е.н., доцент
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Сталий розвиток сільських територій є одним із пріоритетних напрямів державної регіональної політики України. Його актуальність посилюється в умовах воєнних викликів, кліматичних змін, скорочення чисельності сільського населення та необхідності адаптації аграрної політики до вимог Європейського Союзу. Євроінтеграційні трансформації передбачають не лише модернізацію сільськогосподарського виробництва, а й формування нової моделі публічного управління, заснованої на принципах субсидіарності, партнерства, прозорості, екологічної відповідальності та участі громадян.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління сталим розвитком сільських територій з урахуванням європейських вимог та особливостей Одеської області.

Сільська територія має розглядатися не тільки як простір аграрного виробництва, а як багатофункціональна соціально-економічна система, що охоплює підприємництво, зайнятість, освіту, медичне обслуговування, транспортну і цифрову інфраструктуру, охорону природних ресурсів та місцеву культурну спадщину. Відповідно, публічне управління її розвитком потребує узгоджених дій органів державної влади, місцевого самоврядування, сільськогосподарських підприємств, фермерських господарств, громадських організацій і жителів територіальних громад.

Сучасну нормативну основу такої політики формує Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року. Документ орієнтує державну політику на адаптацію аграрного сектору до Спільної аграрної політики ЄС, забезпечення продовольчої безпеки, підтримку малих виробників, розвиток сільських територій та екологізацію виробництва [3]. Стратегія є чинною та має операційний план реалізації.

Для Одеської області проблема сталого сільського розвитку має особливе значення. Область характеризується значною площею сільськогосподарських угідь, розвиненим зерновим господарством, виноградарством, садівництвом, овочівництвом і тваринництвом. Водночас південні райони області особливо вразливі до посух, дефіциту водних ресурсів, деградації ґрунтів та зношення меліоративної інфраструктури. Додатковими викликами є міграція населення, нестача кваліфікованих працівників, обмежений доступ малих виробників до фінансування та порушення традиційних логістичних ланцюгів.

Важливим прикладом удосконалення публічного управління є відновлення зрошувальних систем у південній частині Одеської області. У регіоні створено 16 організацій водокористувачів, а окремі об’єкти меліоративної інфраструктури передаються їм для спільного управління. Серед практичних напрямів роботи визначено реконструкцію Ізмаїльської, Ташбунарської та Нагірянської

зрошувальних систем. На реалізацію відповідних заходів залучаються кошти обласного бюджету та міжнародна допомога [3].

Такий підхід відповідає європейським принципам спільного управління ресурсами. Передача частини управлінських функцій безпосереднім водокористувачам дає змогу підвищити відповідальність за стан інфраструктури, скоротити втрати води та забезпечити справедливіші умови доступу до зрошення. Водночас обласним і місцевим органам влади необхідно контролювати екологічні наслідки водокористування, прозорість тарифоутворення та недискримінаційний доступ малих фермерських господарств до меліоративних послуг.

Перспективним напрямом для сільських громад Одещини є формування територіальних агропродовольчих кластерів. Зокрема, у Болградському, Ізмаїльському та Білгород-Дністровському районах доцільно підтримувати кооперацію виробників винограду, вина, фруктів, овочів, продукції вівчарства та локальних харчових продуктів. Завданням органів публічного управління має бути не пряме втручання у господарську діяльність, а створення інституційних умов для кооперації, сертифікації продукції, застосування географічних зазначень, розвитку переробки та виходу виробників на ринок ЄС.

Важливою складовою європейської моделі виступає диверсифікація сільської економіки. Для територіальних громад Одеської області це може передбачати розвиток зеленого туризму, сімейного виноробства, ремісничого виробництва, відновлюваної енергетики, перероблення аграрної сировини та надання соціальних послуг. Розташування області біля кордонів Румунії та Молдови створює можливості для участі громад у програмах транскордонного співробітництва та спільних інфраструктурних, екологічних і туристичних проєктах.

Окремим напрямом має стати цифровізація управління. Використання Державного аграрного реєстру, геоінформаційних систем, електронного документообігу та відкритих місцевих даних дає змогу точніше визначати потреби виробників і контролювати результативність бюджетної підтримки. На регіональному рівні вже застосовуються програми підтримки фермерських господарств, виноградарів, виноробів та проєктів реконструкції меліоративних систем [1]

Доцільним є запровадження цифрового паспорта сталого розвитку кожної сільської громади Одеської області. Він може містити показники:

- зайнятості та доходів сільського населення;
- стану земельних і водних ресурсів;
- доступності медичних, освітніх та адміністративних послуг;
- обсягів місцевого виробництва і переробки продукції;
- стану дорожньої, енергетичної та цифрової інфраструктури;
- надходжень до місцевого бюджету;
- залучених грантів та інвестицій;
- результативності екологічних заходів.

Фінансово-податковий механізм сталого розвитку повинен поєднувати

державні програми, місцеві бюджети, кошти ЄС, міжнародні гранти, кредитні ресурси та приватні інвестиції. Для сільських громад особливе значення мають плата за землю, єдиний податок, податок на доходи фізичних осіб та податок на нерухоме майно. Тому органам місцевого самоврядування необхідно забезпечувати повний облік земельних ділянок і нерухомості, актуалізацію нормативної грошової оцінки земель, легалізацію зайнятості та прозоре адміністрування місцевих податків.

Водночас податкові стимули мають бути адресними та обмеженими в часі. Місцеві пільги доцільно пов'язувати зі створенням робочих місць, упровадженням енергоощадних технологій, переробленням місцевої сировини або відновленням деградованих земель. Безсистемне надання пільг зменшує фінансову спроможність громади й не гарантує досягнення суспільно корисного результату.

Важливою передумовою євроінтеграції є участь заінтересованих сторін у виробленні аграрної та регіональної політики. У 2025 році в Одеській області проводилися консультації щодо переговорів про вступ України до ЄС із питань сільського господарства, розвитку сільських територій, безпечності харчових продуктів, ветеринарної і фітосанітарної політики та рибальства. Пропозиції представників регіонального бізнесу мали враховуватися під час формування переговорної позиції України [2].

Отже, ефективна модель публічного управління сталим розвитком сільських територій Одеської області повинна передбачати:

1. Узгодження регіональних і місцевих програм із вимогами Спільної аграрної політики ЄС.
2. Модернізацію зрошувальної та логістичної інфраструктури.
3. Підтримку малих і середніх виробників, кооперативів та локальної переробки.
4. Цифровий моніторинг земельних, водних, соціальних і фінансових показників.
5. Удосконалення адміністрування місцевих податків та інвентаризацію майнової бази громад.
6. Залучення європейських фондів і програм транскордонного співробітництва.
7. Впровадження механізмів громадської участі та публічного оцінювання результатів політики.

Таким чином, євроінтеграція має розглядатися як інституційний орієнтир для переходу від галузевого управління сільським господарством до комплексного управління розвитком сільських територій. Для Одеської області пріоритетними є водна стійкість, збереження земельних ресурсів, підтримка малого аграрного підприємництва, розвиток переробки, цифровізація та зміцнення фінансової спроможності громад. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню якості життя сільського населення, продовольчій безпеці та конкурентоспроможності регіону на європейському ринку.

Література

1. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження від 15.11.2024 № 1163-р. Законодавство України.

2. Бородіна О.М., Прокопа І.В., Шубравська О.В. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Т. 68, № 1. С. 3–19. DOI: 10.15407/economyukr.2025.01.003. nasu-periodicals.org.ua

3. Одеська обласна державна адміністрація. Стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки: оновлена редакція та план заходів на 2025–2027 роки. Офіційний ресурс Одеської ОДА.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ОБ'ЄКТІВ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: НОВІТНІ БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ

Кравченко Ю.С., PhD
Волкова С.О., здоб. СВО «Магістр»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Критична інфраструктура – система об'єктів і послуг, від яких залежить функціонування держави, економіки і суспільства [1]. Це не абстрактна категорія, а конкретні портові терміналили, електростанції, водопровідні мережі, системи зв'язку, трубопровідні магістралі, які день і ніч забезпечують життєдіяльність мільйонів людей. На рівні регіону критична інфраструктура – це серце економічної активності, яке переривається – паралізується все. Саме тому захист критичної інфраструктури став однією з найбільш гострих проблем публічного управління в Україні, особливо у Південному регіоні, де концентрація стратегічно важливих об'єктів найвища [2].

Новітні безпекові виклики – це не традиційні воєнні загрози, хоча й вони залишаються актуальними. Це гібридні атаки, кібернетичні операції, спеціальні операції, спрямовані на дезорганізацію роботи критичних об'єктів. Російська агресія продемонструвала, що найбільш вразливими є місця прямих фізичних атак, але також й системи комунікацій, інформаційних мереж, логістичних ланцюгів. Для публічного управління це означає необхідність переорієнтації з традиційної моделі безпеки (бюджетні, фізичні бар'єри, охорона) на комплексний підхід, що залучає органи влади, приватний бізнес, громадянське суспільство, міжнародних партнерів [3].

Метою дослідження є аналіз механізмів публічного управління захистом критичної інфраструктури у контексті новітніх безпекових викликів та визначення практичних підходів, впроваджених на регіональному рівні. Особливу увагу приділено прикладам управління КІ об'єктами Одеської області – портів, енергетичної системи, водопостачання, зв'язку – як кейсам, що демонструють як успіхи, так і критичні вразливості системи публічного управління [4]. Методологічною основою є порівняльний аналіз нормативно-правової бази, дослідження практики взаємодії органів державної влади з операторами критичної інфраструктури, та синтез міжнародного досвіду захисту КІ.

Критична інфраструктура – це не монолітна система, а складна екосистема взаємопов'язаних об'єктів, що належать різним секторам економіки та мають різні форми власності [1]. Закон України "Про критичну інфраструктуру" визначає КІ як об'єкти енергетики, водопровідно-каналізаційного господарства, транспорту, зв'язку, охорони здоров'я, фінансових послуг, харчової промисловості та інших стратегічних галузей, які забезпечують безпеку, стійкість і розвиток держави. Але в реальності ця класифікація розпливчаста і часто суперечлива: який точно об'єкт вважається критичним, хто його охороняє, якими мають бути стандарти безпеки – на ці питання українське законодавство

не дає чіткої відповіді [2].

У Одеській області критична інфраструктура представлена декількома ключовими секторами. Портово-морський комплекс: Одеський морський торговельний порт (ОМТП) з його причалами, системами навігації, портовим обладнанням – це не просто комерційний об'єкт, а воріта регіону в світову торговлю. Під час російської агресії порт став однією з перших мішеней, його дамба було пошкоджено, провідність знижена, але він залишився в строю, оскільки швидко були налаштовані резервні системи управління. Енергетичний комплекс: теплоелектростанція, розподільчі мережі, системи управління потоком енергії, тісно пов'язані з Українським оператором системи передачі. Водопровідно-каналізаційне господарство: комунальні мережи Одеси з 4.5 мільйонів населення залежать від безперебійної роботи водозабірних скважин, очисних комплексів, насосних станцій [3]. Системи зв'язку: мобільні мережи, волоконно-оптичні кабелі, АТС, що забезпечують комунікацію як для цивільних потреб, так і для органів державної влади. Кожен із цих секторів має свою специфіку управління, свої власники (державні, приватні, змішані), свої нормативи безпеки. Завданням публічного управління є організація координації та забезпечення стійкості цієї складної системи [4].

Новітні безпекові виклики змінили характер загроз критичній інфраструктурі. Традиційно передбачалися фізичні атаки – вибухи, пожежі, терористичні акти. Але сьогодні головну небезпеку становлять кібератаки, спрямовані на системи управління. Розрахунково-касові системи портів можуть бути виведені з ладу дистанційно; системи SCADA на електростанціях можуть бути захоплені хакерами; ПЛК пристрої на водопровідних станціях можуть отримати шкідливі команди через інтернет. Крім того, гібридні атаки передбачають одночасне комбінування кібер- і фізичних операцій, спеціальних операцій, психологічних впливів, що робить захист несумірно більш складним. Для органів публічного управління це означає необхідність переходу від ізольованого захисту окремих об'єктів до системного підходу, що враховує взаємозв'язки, залежності, критичні точки відмови [1, 2].

На національному рівні захист КІ регулюється законодавством, але реальне впровадження залежить від можливостей регіональних органів влади та операторів об'єктів [2]. Одеська область розробила власний координаційний механізм – Регіональна комісія з питань захисту критичної інфраструктури, створена в 2023 році та включаючи представників обласної адміністрації, місцевих органів влади, операторів КІ об'єктів, служб безпеки. Комісія не має виконавчої влади наказувати операторам, але здійснює координацію, обмін інформацією про загрози, спільне планування реагування на інциденти [3]. Такий формат демонструє складність управління критичною інфраструктурою у умовах змішаної власності: державні органи не можуть директивно керувати приватними операторами, але мають скоординувати їхні дії в інтересах регіональної безпеки.

На прикладі Одеського морського торговельного порту видно, як реалізується цей механізм на практиці. ОМТП – це державне акціонерне

товариство, але його функціонування залежить від багатьох контрагентів: транспортно-логістичних компаній, морських агентів, страхових компаній, служб митниці. Введення портом системи портової безпеки за ISPS Code вимагало узгодження з міжнародними партнерами (портами Болгарії, Румунії, Франції), дотримання міжнародних стандартів [3]. Водночас захист від загроз гібридної агресії вимагав налагодження взаємодії з органами безпеки, розробки планів евакуації персоналу, резервних систем управління. Регіональна комісія забезпечила координацію цих складних завдань, хоча й наштовхувалась на непорозуміння між різними ігроками, конфліктами інтересів (комерційні інтереси порту vs. вимоги безпеки), недостатністю фінансування [1].

Енергетична система Одеської області – ще один приклад складної системи управління. Південноукраїнська ТЕС, розподільчі мережі, комерційні генератори – це мозаїка об'єктів різної величини, функціональності, власності, які мають взаємодіяти для забезпечення безперебійного електропостачання [4]. Системний оператор ПСО відповідає за координацію, але його важелі впливу на регіональні мережі обмежені: він не може виконувати поточні ремонти, керувати розподілом навантажень на місцевому рівні. Новітні безпекові виклики – те ж кібератаки на системи управління – вимагали комплексного реагування, яке залежить не від однієї організації, а від координованої дії множини суб'єктів. Одеська обласна адміністрація організувала спеціальну групу критичної інфраструктури, що включає представників ПСО, операторів мереж, служб безпеки, органів влади. Ця група розробила план реагування на можливі сценарії відключення критичних об'єктів, встановила процедури інформування громадськості, координацію евакуації. Але план залишається переважно теоретичним, оскільки його практичне впровадження вимагає ресурсів і політичної волі, яких часто бракує [2].

Захист критичної інфраструктури – це, в кінцевому рахунку, проблема людей. Оператори об'єктів, інженери, системні адміністратори, менеджери безпеки мають розуміти загрози, знати процедури реагування, мати практичні навички. На жаль, в Україні немає спеціалізованої системи підготовки фахівців з управління критичною інфраструктурою [1]. Персонал навчається через досвід, через міжнародні лекції, через самоорганізацію. Це призводить до істотних вразливостей: люди можуть не знати про нові загрози, не мати практичних навичок реагування на кризи, не розуміти важливості своєї ролі у системі безпеки [3].

У 2023-2024 роках Одеська область розпочала програму розвитку компетентності персоналу КІ об'єктів. При Одеському морському торговельному порту створено навчальний центр, де персонал проходить підготовку по темах: фізичної безпеки, кібербезпеки, управління кризами, евакуації [2]. 120 працівників порту завершили базовий курс ISPS Code, 45 – спеціалізовані курси по кібербезпеці, 30 – тренінги з командної роботи у кризових ситуаціях. У енергетичному комплексі Одеської області підготовка персоналу менш систематична: кілька операторів мереж проходили короткі курси по впізнаванню й реагуванню на кібератаки, але це охоплює тільки невелику частину персоналу.

Комунальна служба Одеси організувала тренінги по захисту від фізичних атак і спеціальних операцій, запровадила процедури перевірки персоналу [4]. Системи зв'язку – найменше підготовлені: оскільки це комерційна сфера, то операторів мобільних мереж не зобов'язані дотримуватися державних стандартів, хоча їх система – критична для перетворення всієї регіональної безпеки [1].

Найбільш складним виявився розвиток лідерства та системного мислення на рівні менеджерів КІ об'єктів. Директори портів, головні інженери енергетичних систем, керівники комунальних служб часто сформовані в іншу епоху, коли критична інфраструктура розглядалася як технічна проблема, а не як стратегічна загроза. Переходу до нового розуміння, де захист КІ – це проблема управління, координації, комунікації, взаємодії – вимагає істотної переорієнтації. Одеська область розробила програму менторства для топ-менеджерів КІ об'єктів, залучивши представників НАТО і євро-атлантичної спільноти [3]. Але обсяги програми скромні – охоплює близько 20 осіб – і результати залишаються невизначеними. Численні дослідження показують, що навіть після тренінгів люди часто повертаються до старих звичок, якщо організаційна культура і стимули не змінюються [2, 4].

Публічне управління захистом критичної інфраструктури – це одна з найбільш складних проблем українського державного управління у XXI столітті. На прикладі Одеської області видно, що успіх залежить від трьох взаємопов'язаних факторів: чіткого розуміння природи й структури критичної інфраструктури [1], розробки ефективних механізмів координації між органами влади й операторами об'єктів [2], та розвитку людського капіталу, здатного мислити системно й реагувати на новітні загрози [3]. Одеська область продемонструвала динамізм у створенні регіональної системи управління КІ, але система залишається хиткою, недофінансованою, залежною від кадрів і політичної ситуації. Остаточне вирішення проблеми вимагає послідовної роботи на національному рівні, прийняття чіткого законодавства про критичну інфраструктуру, розробки стандартів безпеки для кожного сектору, інвестицій у модернізацію об'єктів, та виховання покоління управлінців, для яких захист критичної інфраструктури – це не остаточна вимога, а осмислена, прийнята стратегія розвитку держави [4].

Література

1. Про критичну інфраструктуру: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX, у чинній редакції. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text (дата звернення: 07.10.2026). від 16.11.2021 № 1882-IX

2. Деякі питання об’єктів критичної інфраструктури: постанова Кабінету Міністрів України від 9 жовтня 2020 р. № 1109. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-%D0%BF#Text (дата звернення: 07.10.2026). від 09.10.2020 № 1109

3. Про затвердження Національного плану захисту та забезпечення безпеки та стійкості критичної інфраструктури: розпорядження Кабінету Міністрів України від 19 вересня 2023 р. № 825-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/825-2023-%D1%80#Text (дата звернення: 07.10.2026). від 19.09.2023 № 825-р

4. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. Official Journal of the European Union. 2022. L 333. P. 164–198. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj/eng (дата звернення: 07.10.2026).

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Ніколюк О.В., д.е.н., професор
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса
Фірса Д.Р., здоб. СВО «Магістр»
Одеський державний аграрний університет, м. Одеса

Стрімке поширення технологій штучного інтелекту (ШІ) трансформує механізми ухвалення управлінських рішень, надання публічних послуг, функціонування ринків і взаємодії держави з громадянами. Водночас алгоритмічні системи створюють ризики дискримінації, непрозорості автоматизованих рішень, неправомірної обробки персональних даних, маніпулювання інформацією та посилення цифрової нерівності. За цих умов регулювання ШІ стає самостійним напрямом публічної політики, у межах якого необхідно узгодити захист основоположних прав, національну безпеку, розвиток інновацій та конкурентоспроможність економіки.

Метою дослідження є визначення особливостей європейської моделі регулювання ШІ та обґрунтування пріоритетних напрямів її адаптації до інституційних і соціально-економічних умов України. Методологічну основу становлять порівняльно-правовий, системний та інституційний підходи, а також аналіз нормативних документів Європейського Союзу й України.

Ключовим елементом європейської політики став Регламент (ЄС) 2024/1689 (AI Act), що встановлює гармонізовані правила щодо штучного інтелекту [1]. Його концептуальна особливість полягає в ризик-орієнтованому підході: інтенсивність регуляторних вимог визначається не самим фактом використання технології, а характером і масштабом потенційної шкоди. Така модель дозволяє диференціювати державне втручання й уникати однакового адміністративного навантаження для всіх розробників та користувачів.

Європейська система передбачає заборону окремих практик із неприйнятним ризиком, спеціальні вимоги до високоризикових систем, зобов'язання щодо прозорості для визначених способів застосування ШІ, а також правила для моделей ШІ загального призначення. Для високоризикових систем важливими є управління ризиками, належна якість даних, технічна документація, журналювання, людський нагляд, точність, стійкість і кібербезпека. Отже, регулювання охоплює повний життєвий цикл системи – від розроблення до її експлуатації та моніторингу.

Важливо враховувати поетапність запровадження AI Act. Регламент набрав чинності 1 серпня 2024 р.; окремі заборони й вимоги до ШІ-грамотності застосовуються з 2 лютого 2025 р., правила управління та щодо моделей загального призначення – з 2 серпня 2025 р., а значна частина інших положень, зокрема щодо прозорості, – з 2 серпня 2026 р. Після внесених змін застосування правил до високоризикових систем, визначених додатком ІІІ, передбачено з 2 грудня 2027 р., а до систем у регульованій продукції за додатком І – з 2 серпня

2028 р. [1; 2]. Це свідчить про прагнення ЄС поєднати правову визначеність із реалістичними строками підготовки учасників ринку.

Інституційний вимір європейського досвіду охоплює координацію на рівні ЄС, діяльність AI Office, уповноважених національних органів та механізми експертної підтримки. Поряд із контролем передбачено інструменти стимулювання інновацій, зокрема регуляторні пісочниці, в яких нові рішення можуть випробовуватися в контрольованих умовах. Таким чином, європейська модель ґрунтується на поєднанні нормативного регулювання, інституційної відповідальності, оцінювання ризиків та підтримки технологічного розвитку.

Для України регулювання ШІ набуває особливого значення у зв'язку з європейською інтеграцією, цифровізацією публічних послуг і потребами відновлення держави. Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 9 травня 2025 р. № 457-р затверджено план заходів із реалізації Концепції розвитку ШІ на 2025–2026 роки, який, серед іншого, передбачає підготовку законопроєкту щодо правового врегулювання цієї сфери [3]. У червні 2026 р. Міністерство цифрової трансформації оприлюднило для громадського обговорення проєкт Стратегії розвитку сфери ШІ до 2030 року та операційного плану її реалізації [4]. Водночас парламентська робоча група розпочала підготовку профільного законопроєкту [5]. Зазначені кроки характеризують перехід від концептуальних засад і добровільних рекомендацій до формування комплексної нормативної бази.

На наш погляд, механічне перенесення європейських норм не забезпечить результативності публічної політики. Національна модель повинна враховувати інституційну спроможність органів влади, ресурсні обмеження малого й середнього бізнесу, специфіку використання ШІ у сфері оборони та безпеки, а також високі ризики кіберзагроз і дезінформації в умовах війни. Окремої уваги потребують алгоритмічні рішення в соціальному захисті, охороні здоров'я, освіті, працевлаштуванні та наданні адміністративних послуг, де помилки можуть безпосередньо впливати на реалізацію прав людини.

Першочерговим напрямом удосконалення публічної політики вважаємо створення узгодженої системи інституційного управління ШІ з чітким розмежуванням функцій формування політики, нагляду, технічної експертизи та захисту прав громадян. Необхідно забезпечити міжвідомчу координацію й належну взаємодію із суб'єктами захисту персональних даних, кібербезпеки та галузевими регуляторами. Водночас незалежність контрольних процедур має поєднуватися з підзвітністю відповідальних органів.

Другим пріоритетом є впровадження обов'язкових процедур попереднього оцінювання ризиків та впливу алгоритмічних систем на права людини в чутливих сферах публічного управління. Доцільно передбачити реєстри відповідних державних систем, документування підстав автоматизованих рішень, можливість їх оскарження, людський перегляд та регулярний незалежний аудит. Прозорість має означати не формальне повідомлення про використання ШІ, а доступне пояснення ролі алгоритму в ухваленні конкретного рішення.

Третій напрям передбачає розвиток регуляторних пісочниць, методичної

підтримки розробників, програм підвищення ШІ-грамотності публічних службовців і механізмів участі громадськості у виробленні політики. Особливого значення набуває підготовка державних замовників до закупівель алгоритмічних систем: технічні завдання повинні містити вимоги до безпеки, аудиту, якості даних, сумісності та відповідальності постачальників. Це зменшуватиме ризик технологічної залежності й непрозорого делегування управлінських функцій приватним розробникам.

Отже, європейський досвід демонструє перехід від фрагментарного реагування на технологічні ризики до цілісної, ризик-орієнтованої та інституційно забезпеченої публічної політики у сфері ШІ. Для України стратегічним завданням є не лише наближення законодавства до AI Act, а й формування дієвих механізмів його виконання. Ефективність національної моделі визначатиметься здатністю держави одночасно гарантувати права людини, забезпечувати прозорість алгоритмічного управління та створювати сприятливі умови для відповідальних інновацій.

Література

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689 (дата звернення: 01.10.2026).

2. European Commission. Timeline for the Implementation of the EU AI Act. URL: https://ai-act-service-desk.ec.europa.eu/en/ai-act/eu-ai-act-implementation-timeline (дата звернення: 01.10.2026).

3. Про затвердження плану заходів з реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні на 2025–2026 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.05.2025 № 457-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2025-%D1%80 (дата звернення: 01.10.2026).

4. Міністерство цифрової трансформації України. Повідомлення про оприлюднення проєкту Стратегії розвитку сфери штучного інтелекту в Україні на період до 2030 року. 15.06.2026. URL: https://thedigital.gov.ua/documents/ministry/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proyektu-rozporiadzennia-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-skhvalennia-stratehiyi-rozvytku-shtuchnoho-intelektu-v-ukrayini-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzennia-operatsiynoho-planu-zakhodiv-z-yiyi-realizatsiyi-u-2026-2028-rokakh (дата звернення: 01.10.2026).

5. Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації. Чіткі правила регулювання штучного інтелекту: у Комітеті відбулося засідання робочої групи. 12.06.2026. URL: https://komit.rada.gov.ua/news/main_news/76814.html (дата звернення: 01.10.2026).

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ТА ЙОГО АДАПТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Ніколюк О.В., д.е.н., професор
Васюра О.О., здобувач PhD
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Інноваційний розвиток системи охорони здоров'я є одним із пріоритетних напрямів сучасної публічної політики, оскільки безпосередньо впливає на якість і доступність медичних послуг, ефективність використання бюджетних ресурсів, рівень соціальної захищеності населення та стійкість держави до кризових викликів. В умовах цифрової трансформації, демографічних змін, зростання потреб населення в медичній допомозі та обмеженості фінансових ресурсів особливого значення набуває формування дієвих механізмів публічного управління, здатних забезпечити системне впровадження інновацій у сфері охорони здоров'я.

Для України актуальність зазначеної проблематики посилюється наслідками повномасштабної війни, руйнуванням об'єктів медичної інфраструктури, територіальними диспропорціями в доступі до медичних послуг, кадровими втратами та необхідністю забезпечення безперервності надання медичної допомоги. За таких умов міжнародний досвід становить важливе джерело для вдосконалення інституційних, організаційних, фінансово-економічних та цифрових механізмів публічного управління інноваційним розвитком вітчизняної системи охорони здоров'я.

Метою дослідження є узагальнення міжнародного досвіду публічного управління інноваційним розвитком охорони здоров'я та обґрунтування пріоритетних напрямів його адаптації до сучасних умов функціонування системи охорони здоров'я України.

Міжнародна практика свідчить, що результативність інноваційних перетворень у сфері охорони здоров'я визначається не лише рівнем технологічного забезпечення медичних закладів, а насамперед спроможністю органів публічної влади формувати узгоджену політику інноваційного розвитку, забезпечувати міжсекторальну взаємодію, створювати належне нормативно-правове середовище та впроваджувати ефективні інструменти оцінювання результатів управлінських рішень.

Одним із найбільш показових прикладів є досвід Естонії, яка сформувала інтегровану модель цифрового врядування, складовою якої виступає електронна система охорони здоров'я. Її функціонування ґрунтується на взаємодії державних інформаційних ресурсів, використанні електронних медичних записів, цифрових рецептів та механізмів захищеного обміну інформацією. Важливою особливістю естонської моделі є інституційна узгодженість цифрових рішень, що забезпечує їх інтеграцію в загальнодержавну систему надання публічних послуг. Для України цей досвід є цінним передусім з погляду вдосконалення інтероперабельності медичних інформаційних систем,

стандартизації обміну даними та посилення координаційної ролі держави у процесах цифрової трансформації охорони здоров'я.

Заслуговує на увагу й досвід Данії, де інноваційний розвиток охорони здоров'я реалізується на засадах багаторівневого публічного управління, стратегічного планування та партнерства між державними органами, регіональними структурами, муніципалітетами й медичними установами. Важливе місце посідають телемедичні технології, цифрові платформи обміну медичною інформацією, дистанційний моніторинг стану пацієнтів та інтеграція медичних і соціальних послуг. Особливістю данської моделі є орієнтація на потреби пацієнта та забезпечення безперервності медичної допомоги. Адаптація такого підходу в Україні може сприяти розвитку інтегрованих медичних послуг на рівні територіальних громад, особливо у сільській місцевості та регіонах, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Важливий досвід накопичено у Великій Британії, де інноваційна політика у сфері охорони здоров'я реалізується через поєднання державного стратегічного управління, науково-дослідної діяльності та інституційної підтримки впровадження нових медичних технологій. Особливу роль відіграють Національна служба охорони здоров'я (NHS) та Національний інститут охорони здоров'я і вдосконалення медичної допомоги (NICE), який здійснює оцінювання медичних технологій і розробляє відповідні рекомендації. Такий підхід дає змогу обґрунтовувати управлінські рішення з урахуванням клінічної результативності, економічної доцільності та потреб пацієнтів. Для України практичне значення має розвиток інституційної спроможності оцінювання медичних технологій, запровадження доказових підходів до розподілу бюджетних ресурсів і підтримка масштабування результативних медичних інновацій.

Досвід Німеччини демонструє значення нормативно-правових і фінансових механізмів стимулювання цифрових інновацій. Зокрема, запровадження механізму DiGA створило можливості для включення визначених цифрових медичних застосунків до системи відшкодування витрат у межах обов'язкового медичного страхування за умови проходження встановлених процедур оцінювання. Це свідчить про доцільність формування прозорих процедур відбору, оцінювання та фінансування цифрових медичних рішень. Для України відповідний досвід може бути використаний під час розроблення механізмів державної підтримки інноваційних медичних продуктів із належним підтвердженням їхньої безпечності та ефективності.

Узагальнення розглянутих моделей дозволяє стверджувати, що спільними характеристиками результативного публічного управління інноваційним розвитком охорони здоров'я є стратегічна послідовність державної політики, інституційна координація, цифрова інтеграція, доказове оцінювання технологій, сталі механізми фінансування та орієнтація на суспільні потреби.

Водночас механічне перенесення зарубіжних управлінських моделей у вітчизняну практику є недостатньо ефективним, оскільки їх реалізація залежить від особливостей інституційного середовища, фінансової спроможності держави, рівня цифрової зрілості медичних закладів та кадрового забезпечення.

Тому адаптація міжнародного досвіду має здійснюватися на основі принципів системності, поетапності, інституційної узгодженості та відповідності національним пріоритетам.

Важливим орієнтиром у цьому процесі виступає Глобальна стратегія цифрової охорони здоров'я Всесвітньої організації охорони здоров'я, термін дії якої продовжено до 2027 року. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у національні системи охорони здоров'я, розвиток управлінського потенціалу, забезпечення інтероперабельності інформаційних систем і формування людиноцентричних моделей медичного обслуговування.

Для України нормативно-стратегічним підґрунтям інноваційних перетворень є Стратегія розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 року № 34-р. Її реалізація передбачає підвищення доступності та якості медичної допомоги, удосконалення управління системою охорони здоров'я та формування умов для її сталого розвитку.

На основі узагальнення міжнародних практик доцільно виокремити п'ять пріоритетних напрямів удосконалення публічного управління інноваційним розвитком охорони здоров'я в Україні.

По-перше, удосконалення інституційно-організаційного механізму, що передбачає посилення координації між Міністерством охорони здоров'я України, Національною службою здоров'я України, органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, науковими установами та представниками приватного сектору. Важливим є чітке розмежування управлінських повноважень, визначення відповідальності за реалізацію інноваційних проєктів і формування дієвих механізмів міжвідомчої взаємодії.

По-друге, розвиток фінансово-економічного механізму підтримки медичних інновацій, орієнтованого на диверсифікацію джерел фінансування, використання інструментів державно-приватного партнерства, залучення міжнародної технічної допомоги та впровадження програмно-цільового фінансування. При цьому пріоритет має надаватися проєктам, які демонструють вимірюваний соціальний ефект, сприяють підвищенню доступності медичних послуг і забезпечують раціональне використання публічних ресурсів.

По-третє, формування інтегрованого цифрового середовища охорони здоров'я, що передбачає подальший розвиток електронної системи охорони здоров'я, розширення можливостей телемедицини, впровадження цифрових інструментів управління медичними даними та підвищення рівня кібербезпеки. Особливого значення набуває гармонізація національних підходів із європейськими стандартами управління медичною інформацією. Зокрема, Регламент ЄС щодо Європейського простору медичних даних (European Health Data Space) формує нормативні засади безпечного обміну та повторного використання медичних даних для досліджень, інновацій і формування публічної політики.

По-четверте, розвиток кадрового та науково-інноваційного потенціалу, що потребує вдосконалення системи підготовки управлінських і медичних кадрів,

розвитку цифрових компетентностей, підтримки прикладних досліджень та розширення співпраці між закладами вищої освіти, науковими установами й медичними організаціями. Важливим інструментом може стати створення регіональних інноваційних платформ, спрямованих на розроблення, апробацію та поширення сучасних медичних технологій.

По-п’яте, запровадження результатоорієнтованого механізму моніторингу та оцінювання інноваційної політики. Його реалізація має ґрунтуватися на системі показників, які характеризують доступність медичної допомоги, рівень цифровізації закладів охорони здоров’я, результативність використання інноваційних технологій, задоволеність пацієнтів та економічну ефективність управлінських рішень. Такий підхід сприятиме переходу від оцінювання кількості реалізованих заходів до визначення їх фактичного впливу на функціонування системи охорони здоров’я.

Вважаємо, що адаптацію міжнародного досвіду доцільно здійснювати на основі інтегрованої моделі публічного управління інноваційним розвитком охорони здоров’я, яка поєднуватиме стратегічне планування на державному рівні, організаційно-ресурсне забезпечення на регіональному рівні та практичну реалізацію інновацій безпосередньо в закладах охорони здоров’я. Принциповою особливістю запропонованого підходу має стати забезпечення зворотного зв’язку між усіма рівнями управління, що дозволить своєчасно коригувати пріоритети державної політики відповідно до потреб населення та результатів упровадження інновацій.

Отже, міжнародний досвід засвідчує, що інноваційний розвиток охорони здоров’я є результатом не стільки впровадження окремих технологічних рішень, скільки формування цілісної системи публічного управління, заснованої на стратегічному баченні, інституційній спроможності, міжсекторальному партнерстві та доказовому прийнятті рішень. Для України адаптація відповідних практик має здійснюватися з урахуванням воєнних і повоєнних викликів, євроінтеграційних пріоритетів та необхідності забезпечення територіальної рівності в доступі до якісної медичної допомоги. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, посиленню стійкості національної системи охорони здоров’я та формуванню інституційних передумов її довгострокового інноваційного розвитку.

Література

1. World Health Organization. Global strategy on digital health 2020–2027. Geneva: WHO, 2025. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240116870.
2. European Commission. European Health Data Space Regulation (EHDS). URL: https://health.ec.europa.eu/ehealth-digital-health-and-care/european-health-data-space-regulation-ehds_en.
3. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров’я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-р.

4. World Health Organization. Digital health. URL: https://www.who.int/health-topics/digital-health.

5. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uk/strategija.

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ СЕКТОРУ ОБОРОНИ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ

Ніколюк О.В., д.е.н., професор
Гетьманець В.О., здоб. PhD
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України розвиток людських ресурсів сектору оборони набуває стратегічного значення для забезпечення національної безпеки, обороноздатності держави та стійкості системи публічного управління. Сучасний характер воєнних загроз, технологічна трансформація військової справи, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та посилення вимог до професійної компетентності персоналу зумовлюють потребу в переосмисленні традиційних підходів до формування, використання й розвитку кадрового потенціалу оборонного сектору. За таких обставин людські ресурси виступають не лише складовою ресурсного забезпечення оборони, а й визначальним чинником інституційної спроможності держави ефективно реагувати на сучасні безпекові виклики.

Особливої актуальності набуває формування дієвих механізмів публічного управління розвитком людських ресурсів, орієнтованих на забезпечення професіоналізації військової служби, удосконалення системи підготовки та перепідготовки персоналу, розвиток управлінських компетентностей, підвищення мотивації до проходження служби та створення належних умов для реалізації людського потенціалу. Водночас сучасні процеси реформування сектору безпеки і оборони України потребують узгодження кадрової політики з принципами демократичного цивільного контролю, стратегічного планування та стандартами держав – членів НАТО.

Метою дослідження є визначення особливостей сучасного стану механізмів публічного управління розвитком людських ресурсів сектору оборони України, систематизація основних проблем їх функціонування та обґрунтування перспективних тенденцій удосконалення кадрової політики в умовах воєнного стану і повоєнного відновлення.

У науковому розумінні публічне управління розвитком людських ресурсів сектору оборони доцільно розглядати як цілеспрямовану діяльність уповноважених органів державної влади та інших суб’єктів управління, спрямовану на формування, професійний розвиток, ефективне використання, мотивацію та збереження кадрового потенціалу відповідно до стратегічних потреб національної безпеки й оборони. Його зміст охоплює не лише реалізацію кадрових процедур, а й створення організаційних, правових, економічних та соціальних передумов для забезпечення якісного відтворення людського потенціалу оборонної сфери.

Нормативно-правову основу державної політики у зазначеній сфері

формують Конституція України, закони України «Про національну безпеку України», «Про оборону України», «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», а також стратегічні документи у сфері національної безпеки та оборони. Важливе значення має Стратегія воєнної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021, яка визначає стратегічні орієнтири розвитку оборонних спроможностей держави, зокрема у сфері кадрового забезпечення [1].

Аналіз сучасних підходів дозволяє виокремити нормативно-правовий, інституційно-організаційний, кадрово-освітній, фінансово-економічний, соціально-мотиваційний та інформаційно-аналітичний механізми публічного управління розвитком людських ресурсів сектору оборони України.

Нормативно-правовий механізм забезпечує формування правових засад проходження військової служби, професійного розвитку, соціального захисту та реалізації кадрових рішень. Його ефективність визначається узгодженістю нормативних положень, чіткістю розподілу повноважень і здатністю законодавства адаптуватися до динамічних змін безпекового середовища. В умовах воєнного стану особливого значення набуває забезпечення балансу між оперативністю управлінських рішень, потребами обороноздатності та дотриманням прав військовослужбовців.

Інституційно-організаційний механізм охоплює систему взаємодії Міністерства оборони України, Генерального штабу Збройних Сил України, органів військового управління, військових навчальних закладів та інших уповноважених суб'єктів. Його функціонування спрямоване на забезпечення узгодженості стратегічного кадрового планування з оперативними потребами військових формувань. Водночас актуальним залишається завдання переходу від переважно адміністративно-процедурної моделі кадрового управління до компетентнісно орієнтованої системи управління людськими ресурсами, що передбачає оцінювання професійного потенціалу, результативності діяльності та перспектив кар'єрного розвитку персоналу.

Особливе місце належить кадрово-освітньому механізму, який забезпечує формування професійних компетентностей військовослужбовців та цивільного персоналу сектору оборони. Сучасні умови вимагають розвитку безперервної військової освіти, удосконалення професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації з урахуванням бойового досвіду, технологічних інновацій і стандартів НАТО. Перспективним напрямом є розширення практикоорієнтованого навчання, використання симуляційних технологій, цифрових освітніх платформ і впровадження індивідуальних траєкторій професійного розвитку.

Фінансово-економічний механізм передбачає ресурсне забезпечення кадрової політики, формування системи грошового забезпечення, фінансування професійної підготовки, соціальних гарантій та заходів із підтримки персоналу. В умовах обмеженості державних ресурсів важливим завданням виступає підвищення результативності бюджетних видатків, запровадження програмно-

цільового підходу та забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів у межах вимог безпеки й захисту інформації.

Соціально-мотиваційний механізм спрямований на формування належних умов проходження служби, підтримання професійної мотивації, забезпечення соціальних гарантій, психологічної підтримки та соціальної адаптації військовослужбовців. Його значення посилюється внаслідок тривалості воєнних дій, високого рівня професійного навантаження та необхідності збереження фізичного і психологічного здоров'я персоналу. Важливими складовими цього механізму є розвиток системи реабілітації, підтримка членів сімей військовослужбовців, удосконалення програм переходу від військової служби до цивільного життя та формування умов для професійної самореалізації ветеранів.

Інформаційно-аналітичний механізм передбачає застосування цифрових технологій для обліку, аналізу, прогнозування та планування потреб у людських ресурсах. Цифровізація кадрових процесів створює передумови для підвищення оперативності управлінських рішень, зменшення адміністративного навантаження та забезпечення більш обґрунтованого розподілу кадрового потенціалу. Водночас його розвиток потребує належного захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки та чіткого визначення рівнів доступу до інформації.

Аналіз сучасного стану кадрової політики сектору оборони України свідчить про поступове формування нової парадигми управління людськими ресурсами, яка передбачає перехід від переважно кількісного забезпечення особовим складом до комплексного розвитку людського капіталу. Важливим кроком у цьому напрямі стало затвердження Міністерством оборони України Стратегії залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. Документ передбачає створення цілісної системи залучення, підготовки, професійного розвитку, ефективного використання та утримання персоналу, а також визначає індикатори оцінювання результативності відповідної державної політики [2].

Практичним проявом трансформації кадрової політики стало впровадження нових підходів до рекрутингу, контрактної служби та цифровізації кадрових процедур. Зокрема, розвиток рекрутингових механізмів і запровадження мотиваційних контрактів свідчать про посилення уваги до індивідуальної мотивації, професійного вибору та прогнозованості умов проходження військової служби. Водночас розширення функціональних можливостей застосунку «Армія+» створює передумови для спрощення адміністративних процедур і підвищення доступності кадрових сервісів [3].

Разом із тим функціонування механізмів публічного управління розвитком людських ресурсів сектору оборони супроводжується низкою системних викликів. До основних із них належать необхідність забезпечення кадрової стійкості в умовах тривалої війни, нерівномірність професійного навантаження, потреба в оновленні управлінських компетентностей, складність довгострокового кадрового прогнозування, а також необхідність удосконалення соціального захисту та професійної реінтеграції військовослужбовців.

Вирішення зазначених проблем потребує не окремих адміністративних заходів, а комплексної модернізації системи управління людськими ресурсами.

На основі узагальнення сучасних тенденцій доцільно визначити такі пріоритетні напрями вдосконалення механізмів публічного управління розвитком людських ресурсів сектору оборони України:

1. Запровадження стратегічного управління людськими ресурсами, заснованого на прогнозуванні кадрових потреб, компетентнісному підході, прозорих критеріях професійного просування та оцінюванні результативності кадрових рішень.

2. Модернізація системи військової освіти та професійного розвитку шляхом інтеграції бойового досвіду в освітні програми, розвитку управлінського лідерства, цифрових компетентностей і забезпечення сумісності підходів до підготовки персоналу зі стандартами НАТО.

3. Удосконалення соціально-мотиваційного механізму, орієнтованого на підвищення привабливості військової служби, забезпечення належних соціальних гарантій, психологічної підтримки, реабілітації та професійної адаптації ветеранів.

4. Цифровізація системи кадрового менеджменту з використанням інтегрованих інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечуватимуть обґрунтованість кадрового планування, оперативність управлінських процедур та належний захист персональних даних.

5. Розвиток міжінституційної взаємодії між органами державної влади, військовими формуваннями, закладами освіти, науковими установами та громадськими організаціями для забезпечення безперервного професійного розвитку й соціальної підтримки персоналу.

Вважаємо, що перспективним напрямом наукового обґрунтування кадрової політики є формування інтегрованої моделі публічного управління розвитком людських ресурсів сектору оборони, яка поєднуватиме стратегічне кадрове планування, компетентнісно орієнтовану підготовку, професійно-кар’єрний розвиток, соціально-мотиваційне забезпечення та цифровий моніторинг результативності. Принциповою особливістю такої моделі має стати забезпечення взаємозв’язку між індивідуальним професійним потенціалом військовослужбовця, інституційними потребами військових формувань і стратегічними пріоритетами оборонної політики держави.

Отже, розвиток людських ресурсів сектору оборони України є стратегічним напрямом державної політики, результативність якого визначається узгодженістю нормативно-правових, організаційних, освітніх, фінансових, соціальних та цифрових механізмів публічного управління. Сучасні тенденції свідчать про поступовий перехід до людиноцентричної, компетентнісно орієнтованої та технологічно інтегрованої моделі кадрового менеджменту. Подальше вдосконалення відповідних механізмів має забезпечувати не лише задоволення поточних потреб обороноздатності держави, а й формування стійкого професійного кадрового потенціалу, здатного ефективно функціонувати в умовах воєнних і повоєнних викликів. Реалізація

запропонованих підходів сприятиме зміцненню інституційної спроможності сектору оборони, підвищенню ефективності використання людського капіталу та забезпеченню довгострокової стійкості системи національної безпеки України.

Література

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про Стратегію воєнної безпеки України»: Указ Президента України від 25.03.2021 № 121/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/121/2021.
2. Міністерство оборони України. Стратегія залучення, розвитку та утримання людського капіталу в силах оборони України на період до 2027 року. URL: https://mod.gov.ua/diyalnist/kadrova-diyalnist.
3. Міністерство оборони України. Трансформація Сил оборони: усе про нові контракти, терміни служби, виплати та автоматичні переведення у війську. 12.06.2026. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/transformatsiia-syl-oborony-use-pro-novi-kontrakty-terminy-sluzhby-vyplaty-ta-avtomatychni-perevedennia-u-viisku.
4. Міністерство оборони України. Військова освіта та наука. URL: https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka.
5. Габідулін І. Порівняльний аналіз системи військової освіти США, НАТО та України: виклики трансформації. Військова освіта. 2026. № 53. С. 88–100. DOI: https://doi.org/10.33099/2617-1783/2026-53/88-100.

ВІД МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ДО РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПІДХОДІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сакун В.С., доктор філософії з менеджменту, докторант
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Традиційні макроекономічні парадигми довготривалий час спирались на досягнення та дотримання стабільності — стану рівноваги, за якого ключові показники (інфляція, дефіцит бюджету, курс валюти, рівень державного боргу) перебувають у межах цільових орієнтирів. Проте системні геополітичні зрушення, воєнні конфлікти, санкційні протистояння та фрагментація глобальної торгівлі довели обмеженість статики «стабільності». В умовах зовнішніх непередбачуваних викликів ключовою характеристикою національної економіки стає її резильєнтність – здатність системи поглинати руйнівні імпульси, зберігати критичні функції, адаптуватися до змін та відновлюватися на вищому якісному рівні [1].

Концепція макроекономічної стабільності у класичному розумінні передбачає мінімізацію відхилень економіки від потенційного випуску та ліквідацію внутрішніх або зовнішніх дисбалансів. Однак за умов екстремальної геополітичної турбулентності спроби штучно утримувати рівновагу (наприклад, через жорстке фіксування валютного курсу чи виснаження золотовалютних резервів) нерідко призводять до накопичення прихованих ризиків і подальшого системного обвалу [2].

На противагу стабільності, економічна резильєнтність має динамічний та системний характер [3]. Її можна розбити на три ключові фази адаптаційного циклу:

1. Амортизаційна спроможність – здатність системи пом’якшувати первинний удар за рахунок накопичених резервів (міжнародних резервів, фіскальних резервів, нормативів ліквідності банків) [2].

2. Адаптивна спроможність – гнучкість інституцій та ринків перегруповувати ресурси, змінювати логістичні й фінансові маршрути, запроваджувати тимчасові антикризові обмеження (валютний контроль, макропруденційні заходи) [1; 3].

3. Трансформаційна спроможність – спроможність перебудувати архітектуру економіки у відповідь на нову реальність (євроінтеграційні зсуви, диверсифікація джерел енергії, цифровізація) [3].

Перехід до теорії резильєнтності вимагає кардинальної зміни пріоритетів регуляторних органів — НБУ та Міністерства фінансів України. Замість жорсткого таргетування окремих показників на перший план виходить структурна гнучкість та інституційна синергія [2].

Зокрема, реалізація резильєнтності на макрорівні передбачає наступні явища.

Зсув монетарного та валютного регулювання – від жорсткої фіксації базових параметрів до керування очікуваннями через гнучкі макропруденційні інструменти та керовану гнучкість курсу [2].

Фіскальну резильєнтність – створення простору для компенсаторного маневрування, розширення внутрішньої податкової бази та ефективне координування із зовнішніми донорами [3].

Боргову стійкість – реструктуризацію часового профілю виплат та мінімізацію ризиків рефінансування в умовах обмеженого доступу до приватних ринків капіталу [2; 3].

Трансформація концептуальних підходів від «стабільності» до «резильєнтності» є відповіддю на структурні зміни у глобальній безпековій та економічній архітектурі [1]. Макрофінансова резильєнтність є не просто антикризовим інструментом, а фундаментальною властивістю системи, що забезпечує її самодостатність та стійкість перед обличчям геополітичних викликів [3]. Побудова національної концепції резильєнтності в Україні має стати базисом для середньострокової розробки стратегій відбудови та інтеграції до економічного простору ЄС.

Література

1. Brunnermeier M. K. The Resilient Society. Second edition. Yale University Press, 2026. 320 p.

2. European Central Bank. Financial Stability Review. Frankfurt am Main: ECB, May 2026. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/financial-stability-publications/fsr/pdf/ecb.fsr202605~50566915a7.en.pdf .

3. Лещух І. Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50 .

АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ СТРУКТУРИ ЯК ФАКТОР ЗБЕРЕЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

Сакун О.С., д.е.н., професор
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

Глобальний бізнес охоплює операції суб'єктів господарювання за межами національних кордонів із залученням міжнародного капіталу, кадрового потенціалу, технологічних рішень та управлінських систем. Проведення бізнес-діяльності у світовому масштабі визначається низкою специфічних рис, сформованих економічним середовищем, соціокультурними чинниками, правовими нормами та рівнем технологічного розвитку.

До базових векторів глобального бізнесу належать:

- соціокультурний контекст, що охоплює міжкультурну взаємодію, кастомізацію товарів і послуг під запити локальних споживачів, а також формування міжнародних моделей управління;
- економічна кон'юнктура, яка зумовлена валютною нестабільністю, диспропорціями в економічному розвитку регіонів та неоднорідністю якісного стану інфраструктури;
- юридично-регуляторне середовище, зокрема особливості митного контролю, варіативність національних фіскальних систем, захист прав інтелектуальної власності та відповідність міжнародним вимогам щодо соціальної відповідальності;
- технологічна конвергенція, яка реалізується через цифрову трансформацію, безперервний інноваційний розвиток для збереження ринкових позицій, протидію кіберзагрозам і викликам глобальної конкуренції [1].

Головними бар'єрами та викликами для міжнародних компаній на сучасному етапі є:

1) ускладнення транспортної логістики й розриви в глобальних мережах постачання, зумовлені геополітичними викликами та потребою мінімізації операційних витрат;

2) необхідність побудови комплексних систем ризик-менеджменту (для нівелювання політичних, фінансових та форс-мажорних загроз);

3) впровадження принципів етичного бізнесу та сталого розвитку (дотримання світових стандартів, збереження ділової репутації, реалізація ESG-стратегій);

4) реалізація глобальних маркетингових концепцій (адаптація комунікаційних стратегій, просування транснаціональних брендів, глибинний аналіз цільових ринків);

5) трансформація та диверсифікація бізнес-моделей (застосування гібридних підходів, що поєднують глобальний масштаб із локальною гнучкістю; розширення каналів електронної торгівлі; створення стратегічних альянсів із місцевими партнерами для подолання бар'єрів входу) [1].

Специфіка функціонування на світових ринках вимагає від суб'єктів господарювання високої стратегічної гнучкості, адаптивності й дальновидності. Результативність міжнародної діяльності безпосередньо залежить від ефективного поєднання глобальних тенденцій із локальними особливостями, а також від майстерності керування багаторівневими процесами в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Результативна система адаптивного управління в умовах підвищеної нестабільності базується на синергії різноспрямованих стратегічних підходів, адже середовище невизначеності унеможливлює використання єдиного універсального шаблону. На основі аналізу й систематизації наукових розробок запропоновано концептуальну типологію провідних стратегій адаптивного менеджменту. Вони транслюють сучасні управлінські парадигми в динамічному середовищі та групуються за вектором спрямованості (проактивність, реактивність, резильєнтність), цільовими пріоритетами, прикладним інструментарієм і стадіями розгортання турбулентних процесів.

Проактивний (випереджальний) менеджмент передбачає стратегтегічні підходи, орієнтовані на завчасне підлаштування бізнес-процесів, превентивне нівелювання ризиків і мінімізацію фактора невизначеності.

Реактивний менеджмент включає стратегії, що передбачають миттєву адаптацію до поточних трансформацій і кризових сигналів, оперативну консолідацію ресурсного потенціалу та оптимізацію затрат.

Резильєнтний (життєстійкий) менеджмент базується на стратегіях, які фокусуються на забезпеченні тривалої стабільності, ефективному відновленні функціональності та подальшому розвитку організації після перенесених шоків [2].

Ключовою функцією адаптивного управління є своєчасне розпізнавання сигналів нестабільності та точне визначення стадії турбулентності, оскільки саме це зумовлює доцільність вибору відповідної управлінської стратегії. Оцінювання фази турбулентності здійснюється на основі системного підходу, який інтегрує кількісний і якісний аналітичний інструментарій для визначення ступеня невизначеності, інтенсивності трансформацій та масштабу кризових процесів.

Відповідність обраної стратегії адаптивного менеджменту конкретній фазі турбулентності безпосередньо визначає результативність діяльності суб'єкта господарювання. Обґрунтовані управлінські рішення сприяють оперативній адаптації до ринкових коливань, утриманню конкурентних позицій та виявленню нових точок зростання. Натомість хибні кроки або управлінська ригідність спроможні спричинити суттєві фінансові збитки, втрату ринкової частки й зниження лояльності клієнтів, що визначає не лише життєздатність організації, а й вектор її тривалого стратегічного поступу.

Література

1. Сакун О.С. Сучасні тренди цифровізації глобального бізнесу. *III* Міжнародна науково-практична конференція "Інноваційні методи управління економікою в умовах цифровізації бізнесу": зб. матеріалів конференції (м. Київ, 10 жовтня 2025 р.) / ред. кол.: І. А.Семенець-Орлова (гол. ред.), І. І.Каліна (заст.

гол. ред.), Ю. В. Мазур (упоряд. і відп. ред.) та ін. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. С.166-169.

2. Сай Л.П., Строцень В.В. Стратегії адаптивного менеджменту в умовах турбулентності. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.2026. Вип. 8, № 1. С. 259 – 268. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.259 .

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В СИСТЕМІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ

Згадова Н. С., к.е.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Продовольча безпека є стратегічною складовою національної безпеки, оскільки характеризує спроможність держави гарантувати населенню фізичну та економічну доступність якісних і безпечних харчових продуктів у достатньому обсязі. В умовах воєнного стану, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення інвестиційної активності, енергетичної нестабільності й порушення традиційних ланцюгів постачання особливого значення набуває забезпечення стійкого розвитку підприємств харчової промисловості. Саме вони здійснюють перероблення сільськогосподарської сировини, формують асортимент продуктів харчування, підтримують зайнятість населення та забезпечують функціонування внутрішнього продовольчого ринку.

Стійкий розвиток харчової промисловості доцільно розглядати як здатність підприємств забезпечувати безперервність виробництва, зберігати фінансову стабільність, адаптуватися до зовнішніх загроз, раціонально використовувати ресурси та дотримуватися принципів екологічної і соціальної відповідальності. Його фінансово-економічні засади охоплюють належний рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності, інвестиційної спроможності, ресурсної забезпеченості та фінансово-економічної безпеки підприємств.

Взаємозв'язок стійкості харчової промисловості та продовольчої безпеки проявляється через декілька основних напрямів. По-перше, стабільна діяльність підприємств забезпечує фізичну наявність продуктів харчування. По-друге, ефективність виробництва і контроль витрат впливають на рівень споживчих цін та економічну доступність продовольства. По-третє, технологічна модернізація сприяє підвищенню якості й безпечності харчових продуктів. По-четверте, диверсифікація постачання сировини, енергії та логістичних каналів зменшує залежність підприємств від окремих контрагентів і територій.

До ключових загроз стійкому розвитку української харчової промисловості належать фізичне знищення та пошкодження виробничих потужностей, дефіцит електроенергії, подорожчання сировини, пального і логістичних послуг, зменшення платоспроможного попиту, нестача працівників, валютні коливання та обмежений доступ до довгострокового фінансування. Високий рівень невизначеності ускладнює прогнозування грошових потоків і реалізацію інвестиційних проєктів. Особливо вразливими є малі й середні підприємства, які мають обмежені фінансові резерви та слабші можливості для територіальної диверсифікації виробництва.

Однією з головних умов фінансово-економічної стійкості підприємств є формування достатнього запасу ліквідності. В умовах війни традиційна орієнтація винятково на показники прибутковості є недостатньою. Підприємства повинні підтримувати резерви грошових коштів, контролювати дебіторську заборгованість, оптимізувати товарні запаси та розробляти альтернативні бюджети для різних сценаріїв розвитку ситуації.

Практичним прикладом адаптації є діяльність ПрАТ «МХП», яке використовує вертикально інтегровану модель, що охоплює вирощування сільськогосподарської сировини, виробництво кормів, птахівництво, перероблення і реалізацію продукції. Така організація дає змогу краще контролювати витрати, якість сировини та ритмічність постачання. Розвиток власних біоенергетичних потужностей і перероблення органічних відходів також зменшують залежність від традиційних енергетичних ресурсів. Досвід компанії свідчить, що поєднання фінансової диверсифікації, замкнених виробничих циклів та енергетичної автономності посилює стійкість харчового виробництва.

Іншим показовим прикладом є агропромисловий холдинг «Астарта-Київ», діяльність якого охоплює виробництво цукру, молока, продукції рослинництва та перероблення сої. Інтеграція різних напрямів діяльності зменшує залежність компанії від кон'юнктури одного товарного ринку. Використання біоенергетичних технологій, цифрового моніторингу та ресурсозберігальних рішень сприяє скороченню виробничих витрат і підвищенню енергетичної стійкості. Для продовольчої безпеки такий підхід має подвійне значення: підтримується виробництво базових продуктів і формується здатність підприємства продовжувати роботу обмеженого енергопостачання.

Важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки відіграє компанія Kernel, яка спеціалізується, зокрема, на виробництві та експорті соняшникової олії. Порушення роботи морських портів і традиційних логістичних маршрутів зумовило необхідність переорієнтації вантажопотоків, використання альтернативних каналів транспортування та перегляду системи управління запасами. Приклад підприємства демонструє, що логістична диверсифікація є не лише операційним, а й фінансово-економічним чинником стійкості, оскільки безпосередньо впливає на собівартість продукції, швидкість обороту капіталу й можливість виконання контрактних зобов'язань.

Адаптаційні заходи реалізують і підприємства молокопереробної галузі. Зокрема, група компаній «Молочний альянс» та компанія «Терра Фуд» працюють в умовах нестабільного постачання сировини, зростання транспортних витрат і необхідності забезпечення безперервного холодового ланцюга. Для таких підприємств особливо важливими є територіальна диверсифікація постачальників молока, модернізація холодильного обладнання, використання резервних джерел енергії та формування страхових запасів пакувальних матеріалів. Зазначені заходи сприяють збереженню обсягів виробництва соціально значущої продукції та стабільності її постачання населенню.

Прикладом стійкості у виробництві продуктів тривалого зберігання є діяльність компанії «Чумак». Для підприємств цього сегмента важливими напрямами є розширення географії постачання сировини, оптимізація асортименту, розвиток контрактної співпраці з торговельними мережами та адаптація пакування до вимог внутрішнього й зовнішнього ринків. Продукція тривалого зберігання має особливе значення під час криз, оскільки дозволяє формувати резерви продовольства та забезпечувати населення в регіонах зі складною логістичною ситуацією.

Важливою складовою фінансово-економічного забезпечення галузі є державна підтримка. Пільгове кредитування, грантові програми для переробних підприємств, страхування воєнних ризиків, часткова компенсація витрат на енергоефективне обладнання та підтримка релокації можуть сприяти збереженню виробничого потенціалу. Водночас державна політика має бути спрямована не лише на збільшення обсягів аграрного виробництва, а й на розвиток внутрішнього перероблення сировини. Виробництво продукції з високою доданою вартістю створює додаткові робочі місця, збільшує податкові надходження та посилює конкурентоспроможність України.

Стійкий розвиток харчової промисловості є необхідною передумовою забезпечення продовольчої безпеки України. Його фінансово-економічна основа повинна включати підтримання ліквідності та платоспроможності підприємств, диверсифікацію джерел фінансування і постачання, модернізацію виробництва, розвиток енергетичної автономності, цифровізацію управління та створення системи комплексного ризик-менеджменту. Досвід МХП, «Астарти-Київ», Kernel, «Молочного альянсу», «Терра Фуд» і компанії «Чумак» підтверджує, що інтеграція фінансових, технологічних, логістичних та екологічних рішень дозволяє підтримувати безперервність виробництва навіть за умов масштабних зовнішніх загроз.

Подальше зміцнення галузі потребує узгодженої взаємодії держави, бізнесу, фінансових установ і міжнародних партнерів, орієнтованої на відновлення виробничого потенціалу та формування конкурентоспроможної продовольчої системи України.

Література

1. Згадова Н. С., Кравченко Ю. І., Ткачук О. М. Діагностика впливу фінансових ризиків на результати діяльності підприємств харчової промисловості. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2025. Том 10. №1. С. 55 – 60. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-9

2. Згадова Н.С., Рашевський А.В. Споживчі звички та відповідальність формування раціональної моделі споживання. Via Economica. Випуск 12, 2026. С.21-28. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-12-3

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА І СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Стадник В.В., д.е.н., професор
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

Повномасштабна війна в Україні суттєво загострила проблеми забезпечення продовольчої безпеки, створивши системні ризики для стабільності виробництва, переробки, постачання та доступності продовольства, а також посиливши залежність продовольчої системи від енергетичних, логістичних, фінансових та інфраструктурних чинників. За цих умов підприємства харчової промисловості набувають особливого значення як ключова ланка, що забезпечує перетворення сільськогосподарської сировини на продовольчі товари та підтримує функціонування внутрішнього агропродовольчого ланцюга. Водночас їхня здатність стабільно функціонувати та розвиватися визначається не лише поточною фінансовою стійкістю [1], а й можливістю здійснювати необхідне технологічне та організаційне оновлення.

До того ж, в умовах високих безпекових ризиків важливим є питання структурної спрямованості інвестицій та їх узгодженості з інноваційними процесами [2]. За цих умов фінансово-економічна безпека підприємства набуває динамічного характеру, оскільки її збереження дедалі більше залежить від здатності підприємства формувати ресурси для майбутнього розвитку та своєчасно здійснювати трансформаційні зміни [3].

Традиційне розуміння фінансово-економічної безпеки переважно акцентує увагу на протидії загрозам, забезпеченні фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності та захисті ресурсів підприємства. Водночас орієнтація виключно на збереження поточного стану може вступати в суперечність із необхідністю інноваційно-інвестиційного розвитку. Інвестиції в нові технології, цифровізацію, енергоефективність, модернізацію виробництва або освоєння нових продуктів пов’язані з додатковими фінансовими потребами та ризиками, але одночасно можуть формувати основу майбутньої конкурентоспроможності та стійкості підприємства. Отже, фінансово-економічна безпека та розвиток не повинні розглядатися як взаємовиключні цілі: їх взаємозв’язок потребує стратегічного узгодження.

У цьому контексті особливого значення набуває фінансова стратегія як механізм трансформації наявного фінансового потенціалу підприємства у ресурсні можливості його розвитку [3]. Її функція не обмежується забезпеченням поточної платоспроможності або оптимізацією структури капіталу. Стратегічні фінансові рішення визначають можливості підприємства щодо формування та розподілу капіталу, прийняття інвестиційних ризиків, фінансування інновацій, створення резервів та вибору пріоритетів технологічного оновлення. Відтак характер фінансової стратегії може впливати на здатність підприємства не лише

зберігати досягнутий рівень фінансово-економічної безпеки, а й змінювати траєкторію свого розвитку.

Особливої актуальності ця проблема набуває для підприємств харчової промисловості, де фінансові рішення мають враховувати одночасно ресурсну залежність від аграрного виробництва, енергетичні та логістичні ризики, необхідність технологічного оновлення, вимоги до якості й безпечності продукції та потребу в розширенні ланцюгів створення доданої вартості. За таких умов інноваційно-інвестиційна активність може розглядатися не лише як результат наявності фінансових ресурсів, а як складова стратегічної трансформації підприємства, здатна у перспективі змінювати його фінансово-економічну стійкість та рівень безпеки.

У цьому контексті важливо бачити зв'язок досягнутого рівня фінансово-економічної безпеки підприємства з його фінансовою спроможністю реалізувати ті інвестиційні проєкти, які можуть забезпечити бажану для підтримання стратегічної конкурентоспроможності траєкторію його інноваційно-інвестиційного розвитку. Тобто, принципово важливим є перехід від статичного розуміння безпеки до її трактування як динамічної властивості підприємства, що визначає межі його стратегічного вибору. І цю динамічну здатність забезпечує саме релевантна фінансова стратегія, реалізація якої в ході інноваційно-інвестиційної трансформації, у свою чергу, змінює майбутній стан цієї безпеки. Такий підхід дозволяє розглядати фінансову стратегію як зв'язувальну ланку між поточним станом фінансово-економічної безпеки та майбутньою траєкторією розвитку підприємства.

На рис. 1 показано авторську модель взаємозв'язку фінансово-економічної безпеки, фінансового потенціалу, фінансової стратегії та інноваційно-інвестиційних траєкторій розвитку підприємства. Вихідною позицією моделі є фінансово-економічна безпека як характеристика поточного стану підприємства, що визначає рівень його стійкості до внутрішніх і зовнішніх загроз та межі допустимого фінансового ризику. Залежно від її рівня формується відповідний фінансовий потенціал підприємства, який визначає реальні можливості залучення та використання ресурсів для підтримання діяльності, модернізації або здійснення системних трансформацій.

Фінансова стратегія виступає механізмом перетворення наявного фінансового потенціалу на конкретні напрями розвитку. Відповідно до поєднання рівня безпеки та ресурсних можливостей підприємство може реалізовувати захисно-стабілізаційну, адаптивну, інвестиційно-модернізаційну або трансформаційно-інноваційну стратегію. Кожна з них створює певний простір можливих інноваційно-інвестиційних траєкторій. При цьому фінансова стратегія не обмежується використанням традиційних джерел фінансування, а передбачає пошук інструментів, здатних розширити фінансовий потенціал підприємства та зменшити залежність масштабів інвестиційних проєктів від обсягу власних ресурсів [4; 5].

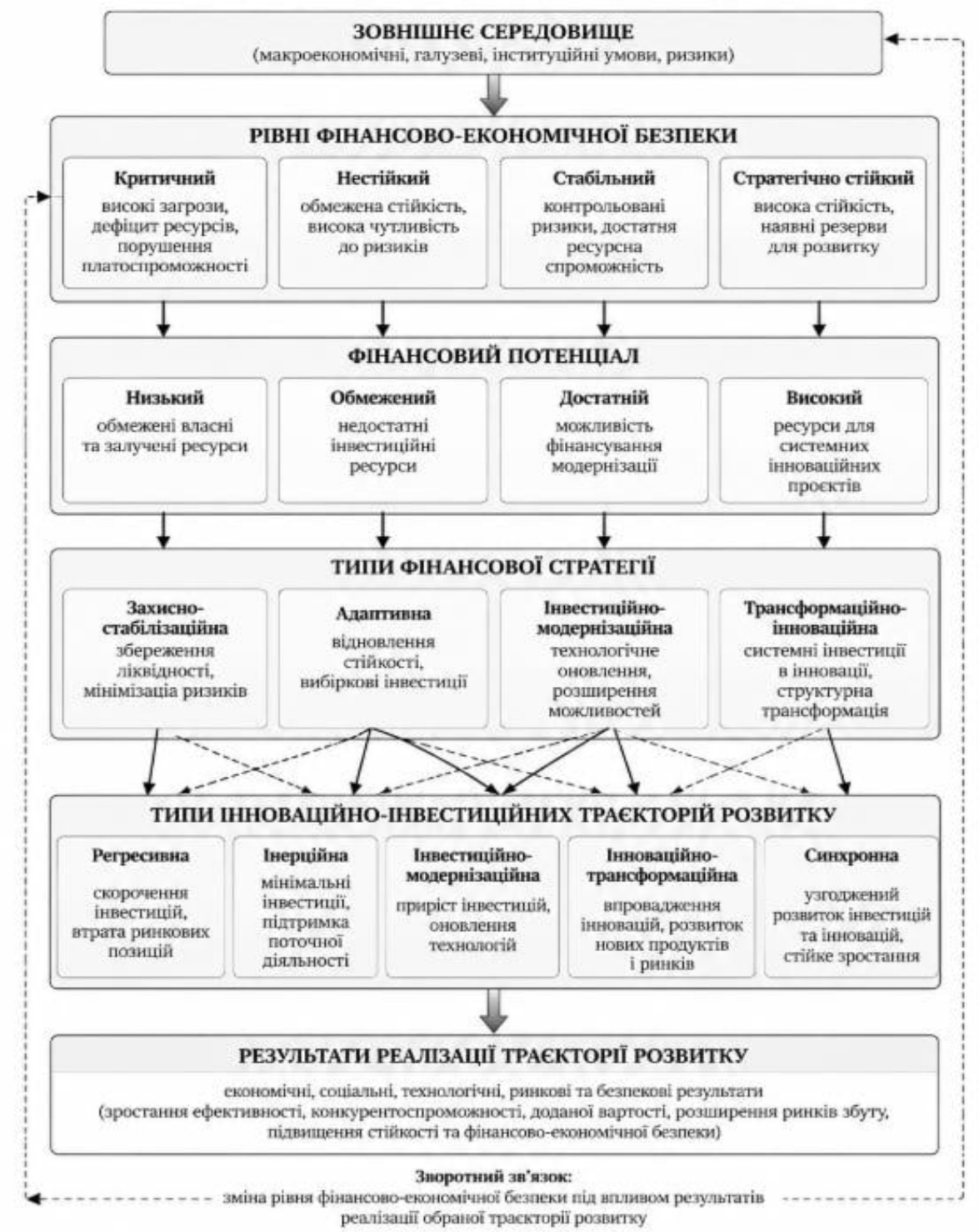

Рис.1. Концептуальна модель взаємозв'язку фінансово-економічної безпеки, фінансового потенціалу, фінансової стратегії та інноваційно-інвестиційних траєкторій розвитку підприємства.

Такими інструментами можуть виступати лізингове фінансування, факторинг, кредитні та інвестиційні гарантії, механізми проєктного фінансування, синдиковане кредитування, інструменти змішаного фінансування, а для проєктів, пов'язаних з енергоефективністю та екологічною модернізацією,

— відповідні «зелені» фінансові інструменти. Їх стратегічне використання дає змогу не лише залучати додаткові ресурси, а й розподіляти фінансові ризики, узгоджувати строки та джерела фінансування з характером інвестиційних проєктів і, відповідно, розширювати можливості підприємства щодо реалізації масштабніших технологічних та інноваційних трансформацій. Таким чином, фінансовий потенціал у запропонованій моделі доцільно розглядати не лише як обсяг наявних ресурсів, а і як здатність підприємства мобілізувати та комбінувати різні джерела фінансування відповідно до стратегічних потреб розвитку

Реалізація обраної траєкторії формує економічні, технологічні, ринкові та безпекові результати, які, своєю чергою, впливають на подальший рівень фінансово-економічної безпеки та фінансовий потенціал підприємства. Таким чином, модель має циклічний характер: поточний стан безпеки обмежує або розширює можливості стратегічного вибору, стратегія визначає характер інноваційно-інвестиційної трансформації, а її результати формують передумови для переходу підприємства до іншого стану безпеки та іншої траєкторії розвитку.

Подальші етапи дослідження передбачають операціоналізацію запропонованої концептуальної моделі шляхом визначення системи показників оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки, фінансового потенціалу та параметрів фінансової стратегії підприємств харчової промисловості.

Література

1. Степаненко О., Канельська А. Фінансова стійкість підприємств в період воєнного стану: ризики, загрози, шляхи їх подолання. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 123-130. DOI: https://doi.org/10.32782/2415- 3583/33.21

2. Stadnyk V., Izhevskiy P, Khrushch N., Lysenko S., Sokoliuk G., Tomalja T. Strategic priorities of innovation and investment development of the Ukraine's economy industrial sector. *Proceedings of the Selected Papers of the Special Edition of International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy* (M3E2- MLPEED 2020). CEUR. 2020. Vol-2713. P. 145–166. https://doi.org/10.31812/123456789/4471

3. Йохна, В., Романів, Р. Фінансова стратегія інноваційно-орієнтованих підприємницьких структур: вплив на фінансово-економічну стійкість. InterConf+. 2024. Вип. 49 (217). С. 40–55. DOI: https://doi.org/10.51582/ interconf.19-20.09.2024.005.

4. Stadnyk V.V., Yokhna V.M., Chuniak O.V. Napriamy formuvannia praktychnoho instrumentariiu upravlinnia finansovoekonomichnoiu bezpekoiu pidpryiemstv v stratehiiakh innovatsiinoho rozvytku. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnoho* universitetu. 2018. № 2. P.66-73.

5. Йохна В.М., Рясних Є.Г. Інноваційні технології фінансового менеджменту та їх роль у обґрунтуванні та реалізації стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2010. № 3, т.3. С. 113–117

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ТА ЗБЕРЕЖЕННЯ ГРОМАДЯНСЬКИХ ЦІННОСТЕЙ

Ботіка Т.С., к.і.н., доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Корпоративна культура постає важливим інструментом сучасного демократичного розвитку. Наразі спостерігаємо зростаючий інтерес до зазначеного питання, як серед науковців, так і серед широких кіл громадськості. Розуміння векторності корпоративної культури в умовах політичних, соціально-економічних та ідеологічних змін є вагомим чинником. Крім того, можна стверджувати, що саме знання про корпоративну культуру визначають ефективність розвитку соціальних зв'язків, їх багатоаспектність, а також дієвість у розв'язанні ключових проблем зміцнення громадянських цінностей.

У цьому контексті останні характеристики набувають особливого значення, оскільки вони, враховуючи свої властивості, сприяють утвердженню відкритого, прозорого суспільства, яке прагне до залучення, діалогу, гармонії, співпраці, тощо.

У сучасних концепціях управління корпоративна культура виступає багаторівневим явищем, як за своїми принципами, так і за формами та функціями. Проте, не зважаючи на різні підходи щодо визначень корпоративної культури, основним чинником є система цінностей. Саме тому критерій системності – своєрідний зв'язуючий механізм між корпоративною культурою та громадянськими цінностями, що забезпечує демократизм і доступність.

Одним із визначених чинників ефективного управління є врахування певних соціальних норм, які склалися, а також знання їх специфіки та сили впливу на працівників. Основним змістом норми є передусім вимоги суспільства [1, с. 46; 49].

Корпоративна культура має давню історію. Корпоративні традиції знаходимо ще у часи Середньовіччя. У тодішніх ремісничих цехах та купецьких гільдіях діяли, так звані, правила поведінки.

У науковий дискурс поняття прийшло пізніше. Термін «корпоративна культура» вперше запровадив у XIX ст. німецький військовий теоретик Г. фон Мольтке щодо характеристики взаємовідносин у офіцерському середовищі. Із розвитком виробничих відносин удосконалювався і науковий менеджмент. Уже наприкінці XIX ст. вивченням впливу людських взаємин усередині корпорації почали займатися представники Школи людських відносин. А у другій половині XX ст. з'явилися перші більш-менш чіткі означення культури організації [2, с. 36].

У відношенні до підприємств термін «корпоративна культура» використав відомий соціолог Е. Джакес у своїй праці «Як змінюється культура на фабриці», яка побачила світ у 1951 р.

У 60-х рр. XX ст. вченими, об'єктами дослідження яких була організація, в своїх наукових роботах почали все частіше використовувати поняття морального клімату, культури та системи цінностей на підприємстві. Остаточна концепція корпоративної культури сформувалась у 80-х рр. XX ст. У 1985 р. виходить фундаментальна праця американского психолога та дослідника організацій Е. Шейна «Організаційна культура і лідерство», в якій автор запропонував відому трирівневу модель корпоративної культури: зовнішню, внутрішню та базову. Згодом робота стала однією з основних щодо імплементації базових факторів і параметрів корпоративної культури.

В Україні поняття «корпоративна культура» увійшло в науковий обіг порівняно недавно. Тривалий час корпоративна культура існувала у своєму зародковому стані, тому її роль в управлінні персоналом та діяльності організації була непомітною. Проте, на деяких великих підприємствах поступово формувалась система матеріальних, культурних і духовних цінностей, яка позитивно впливала на морально-психологічний клімат, а відтак і на показники діяльності. У кінцевому підсумку цей вплив був помічений, що спричинило й появу поняття корпоративна або організаційна культура [3, с. 252].

Таким чином, у XXI ст. збереження громадянських цінностей – не лише політичний, але й культурний базис, який впливає на всі сфери суспільного життя. Сучасна інформаційність, цифрові трансформації, глобалізація засвідчують, що корпоративна культура постає одним із концептуальних чинників оптимізації управлінських відносин. У цьому сенсі корпоративна культура є багатовимірним проявом, яке фокусує увагу на збереженні громадянських цінностей та ініціатив.

Література

1. Кулініч І.О. Психологія управління: навч. посібник. К.: Знання. 2008. 292 с.

2. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування. Ч. 2: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ. 2012. 108 с.

3. Данюк В.М., Черкушкіна О.О. Сучасне розуміння корпоративної культури. Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. К. 2010. Спец. вип.: Соціально-трудові відносини: теорія та практика. У 3 т. Т.1. С. 250 – 259. Режим доступу: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/3adfbf83-99cf-4ba2-9bcd-ce3261db639d/content

КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ ФІЛОСОФІЇ УПРАВЛІННЯ НА РІВНІ C-LEVEL

Мельник Ю.М. к.філос.н. доцент
Шевченко Г.А. к.філос.н. доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Анотація. У матеріалі досліджується трансформація концептуальних засад управління на вищому керівному рівні (C-level) в умовах високої турбулентності, технологічних зрушень та підвищення складності соціально-економічних систем. Проаналізовано інтеграцію класичних філософських категорій у сучасну практику прийняття стратегічних рішень. Визначено та деталізовано ключові онтологічні, гносеологічні, аксіологічні та праксеологічні принципи філософії управління, що формують стійкість та цілісність топ-менеджменту.

Сучасний бізнес-ландшафт характеризується високою динамікою та невизначеністю, що описується концепціями VUCA та BANI. У цих умовах традиційні інструментальні методи менеджменту, які базуються виключно на процесному підході, кількісному аналізі та короткостроковому KPI-плануванні, демонструють обмежену ефективність під час глобальних викликів. Керівний склад рівня C-level (Chief Executive Officer, Chief Operating Officer, Chief Financial Officer, Chief Strategy Officer тощо) регулярно стикається із завданнями, які виходять далеко за межі операційного чи суто функціонального знання. Ефективне стратегічне управління на цьому рівні потребує ґрунтовного осмислення смислових контекстів, етичних вимірів та складних системних взаємозв'язків.

Мета дослідження полягає в теоретичному обґрунтуванні та систематизації фундаментальних принципів філософії управління на рівні C-level, покликаних забезпечити довгострокову життєздатність, високу адаптивність та етичну цілісність сучасних організацій.

1. Онтологічні принципи: бачення організації як системи.

Онтологічний вимір філософії управління відповідає на фундаментальне питання про природу самої організації та її місце в навколишньому середовищі. На рівні C-level некритичне сприйняття компанії лише як «механізму для генерації прибутку» створює стратегічну сліпоту.

1.1. Принцип живого середовища. Сучасний топ-менеджмент покликаний здійснити світоглядний перехід від ньютонівської механістичної парадигми, де організація сприймається як годинниковий механізм, до органічної (екосистемної) парадигми. По суті, організація розглядається як живий організм, що перебуває в постійному обміні речовиною, інформацією та енергією із зовнішнім середовищем. У практичному вимірі для C-level це означає відмову від жорсткого адміністрування на користь створення умов для самоорганізації, внутрішньої еволюції та природної адаптації підрозділів.

1.2. Принцип суб'єкт-суб'єктної цілісності. Класичний менеджмент традиційно будується на суб'єкт-об'єктній схемі, де керівник виступає суб'єктом, а персонал та бізнес-процеси – об'єктами впливу, що на рівні C-level неминуче зумовлює відчуження та опір змінам. Глибинний зміст даного принципу полягає у визнанні працівників не просто «ресурсом» (Human Resources), а повноцінними суб'єктами з власним смисловим і ціннісним потенціалом. Для топ-менеджменту це втілюється у формуванні культури співпартнерства (Human-to-Human Management), за якої стратегічні цілі компанії органічно узгоджуються з особистісними прагненнями співробітників.

1.3. Принцип телеологічної спрямованості. Телеологія у філософії вивчає доцільність та спрямованість процесів до їхньої фінальної мети. У контексті управління це означає розуміння того, що прибуток є умовою існування організації, але не її філософською метою — подібно до того, як дихання є фізіологічною умовою життя людини, проте не становить його головного сенсу. Практичний вимір для C-level полягає у чіткому формулюванні Візійного призначення (Purpose), яке пояснює суспільну та екзистенційну цінність бізнесу. Дослідження підтверджують, що компанії з вираженим Purpose демонструють суттєво вищу стійкість під час системних криз.

2. Гносеологічні принципи: пізнання, мудрість та прийняття рішень.

Гносеологічний блок охоплює особливості того, як executive-керівники сприймають реальність, обробляють інформаційні потоки та працюють з інтелектуальним капіталом.

2.1. Принцип «гносеологічної скромності». В умовах експоненційного зростання обсягів даних та бурхливого розвитку технологій (зокрема штучного інтелекту) жоден топ-менеджер не спроможний володіти монополією на знання. Цей принцип опирається на сократівську формулу «Я знаю, що я нічого не знаю» та передбачає постійне критичне осмислення власних ментальних моделей і відмову від ілюзії всезнання. На практиці це вимагає впровадження культури критичного мислення, створення атмосфери конструктивного сумніву та активного залучення експертизи із суміжних і нестандартних галузей.

2.2. Принцип системно-когнітивної цілісності. Сучасна інформаційна перенасиченість створює високий ризик фрагментарного сприйняття дійсності та зумовлює так званий «симптоматичний менеджмент». Зміст принципу полягає у здатності бачити за окремими фактами фундаментальні системні закономірності, глибокі причинно-наслідкові зв'язки та часові затримки (time delays). Для C-level це означає стратегічний перехід від оперативної ліквідації локальних проблем до архітектурного проектування системних рішень, що упереджують появу збоїв.

2.3. Принцип діалектичного мислення (керування парадоксами). Управління на рівні C-level постійно стикається з необхідністю узгодження протилежних вимог, таких як стабільність та інновації, локальна оптимізація та глобальне зростання, короткостроковий прибуток та довгострокова стійкість. Замість вибору за дихотомічною схемою «або/або», даний принцип передбачає

використання діалектичного підходу «і/і», орієнтованого на синтез протилежностей. У практиці топ-менеджменту це реалізується через розвиток концепції амбідекстерної організації, яка здатна одночасно ефективно експлуатувати наявні бізнес-моделі та досліджувати нові ринкові ніші.

3. Аксіологічні та етичні принципи.

Аксіологія формує етичний каркас компанії. На рівні C-level етика є не просто декоративним елементом, а становить основу капіталізації, бренду, довіри інвесторів та фундаментальну запоруку керованості компанією в майбутньому.

3.1. Принцип етичного імперативу та відповідальності. Спираючись на концепцію Ганса Йонаса, можна стверджувати, що сучасний технологічний та економічний потенціал людства вимагає реалізації «Принципу відповідальності», розрахованого на майбутні покоління. Сутність цього підходу полягає в тому, що діяльність C-level має виходити за межі вузькокорпоративного інтересу та враховувати вплив ухвалюваних рішень на суспільство, екологію та гуманітарні перспективи. На практиці це відображається в інтеграції ESG-критеріїв (Environmental, Social, and Governance) у ядро стратегії розвитку та оцінці будь-якого рішення через етичний фільтр.

3.2. Принцип автентичності та ціннісного резонансу. Культура організації завжди є дзеркальним відображенням екзистенційних цінностей її перших осіб. Принцип вимагає дотримання підходу «Walk the talk» — тобто суворої відповідності реальних дій декларованим цінностям та відсутності розриву між зовнішніми PR-заявами й внутрішньою практикою прийняття рішень. Для C-level це є основою формування корпоративної культури високої довіри, яка радикально знижує трансакційні витрати всередині організації та прискорює ухвалення рішень.

3.3. Принцип гуманоцентризму та плекання людського потенціалу. Зміст принципу полягає у визнанні людини як найвищої цінності та мети розвитку організації, а не лише засобу досягнення її матеріальних показників. У практичній площині це зобов'язує C-level створювати умови для психологічної безпеки, професійної самореалізації, постійного навчання (Lifelong Learning) та збереження ментального здоров’я всієї команди.

4. Праксеологічні принципи: від філософської думки до стратегічної дії.

Праксеологія розглядає філософію як теорію ефективної дії, завдяки чому світоглядні концепції C-level трансформуються в конкретну методологію керівної діяльності.

4.1. Принцип суб'єктної проактивності (творення майбутнього). Якщо керівники нижчої та середньої ланки частіше змушені адаптуватися до існуючих обставин, то рівень C-level покликаний створювати нову реальність. Це передбачає принципову відмову від детермінізму (позиції «ми не впливаємо на зовнішні обставини») на користь екзистенціальної свободи та повної

відповідальності за свій вибір. У практичній діяльності це означає перехід від пасивного прогнозування майбутнього до форсайтингу та активного конструювання бажаного сценарію розвитку.

4.2. Принцип антикрихкості. У руслі стоїчної філософії перешкода, що виникає на шляху, стає самим шляхом. Сутність принципу полягає в тому, що організація має бути не просто стійкою (такою, що витримує удар і залишається незмінною), а «антикрихкою» — тобто такою, що стає сильнішою, ефективнішою та досконалішою в результаті стресів, потрясінь і невизначеності. Для C-level це втілюється у плеканні культури розумного ризику, проведенні швидких експериментів та сприйнятті помилок як цінного джерела системного навчання.

4.3. Принцип управлінської міри та гармонії. Поняття «міри» у давньогрецькій філософії слугувало головним гарантом запобігання хаосу та руйнації. У контексті управління це означає здатність топ-менеджменту знаходити оптимальний баланс між контролем та свободою, централізацією та децентралізацією, стандартизацією та творчістю. Практичним проявом даного принципу є проектування такої організаційної структури, яка забезпечує максимальну автономію команд на місцях при збереженні єдиного стратегічного вектору розвитку.

Висновки.

Філософія управління на рівні C-level виступає фундаментальною прикладною дисципліною, що формує цілісну ментальну модель топ-менеджера та перетворює фрагментарні управлінські навички на гармонійну систему стратегічного керівництва. Послідовна інтеграція онтологічних, гносеологічних, аксіологічних та праксеологічних принципів дозволяє керівникам C-level долати операційний хаос, бачити довгострокові перспективи, ухвалювати етично обґрунтовані рішення й будувати антикрихкі організації.

Література

1. Taleb, N. N. Skin in the Game: Hidden Asymmetries in Daily Life. Penguin Books, 2018. 304 p.
2. Scharmer O. Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Berrett-Koehler Publishers, 2016. 538p.
3. Schein, E. Organizational Culture and Leadership. John Wiley and Sons Ltd, 2017. 416 p.
4. Друкер П. Ефективний керівник. Наш Формат, 2018. 242 с.
5. Сенге П. П’ята дисципліна. Майстерність та практика зростання організації. Лабораторія, 2025. 512 с.

ФІЛОСОФСЬКЕ РОЗУМІННЯ БЕЗПЕКИ

Шевченко Г. А. к.філос.н. доцент
Мельник Ю. М. к.філос.н. доцент
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Анотація. У тезах розглядається безпека як багатовимірне філософське поняття, яке виходить далеко за межі фізичного захисту людини та суспільства. Проаналізовано основні підходи до розуміння безпеки в історії філософської думки, її зв'язок зі свободою, відповідальністю, справедливістю, людською гідністю та розвитком особистості. Особливу увагу приділено трансформації уявлень про безпеку в умовах сучасного суспільства, цифровізації та глобальних криз. Обґрунтовано думку, що справжня безпека передбачає не лише відсутність безпосередньої загрози, а й створення умов, за яких людина може вільно жити, розвиватися, реалізовувати власні можливості та відчувати відповідальність за спільне майбутнє.

Ключові слова: безпека, людина, суспільство, свобода, відповідальність, ризик, загроза, справедливість, гідність, філософія.

Безпека належить до тих понять, які супроводжують людство протягом усієї його історії. Людина завжди прагнула захистити себе від природних небезпек, насильства, хвороб, голоду, війни та інших загроз. Проте з розвитком цивілізації саме поняття безпеки поступово змінювалося. Якщо в давнину безпека значною мірою асоціювалася з фізичним виживанням, захистом міста або держави, то сьогодні вона охоплює значно ширше коло питань: інформаційну та цифрову безпеку, економічну стабільність, екологічні ризики, психологічний комфорт, соціальну захищеність, захист людської гідності та права на вільний розвиток.

Філософське осмислення безпеки важливе саме тому, що воно дозволяє поставити фундаментальне питання: від чого і заради чого ми повинні бути захищеними? Адже абсолютна безпека практично неможлива. Людина завжди живе у світі невизначеності, ризику та змін. Тому завдання полягає не у створенні абсолютно безризикового середовища, а у формуванні таких умов, за яких ризики можуть бути усвідомлені, оцінені та відповідально подолані.

1. Безпека в історії філософської думки.

Проблема безпеки має глибоке коріння у філософії. Уже античні мислителі замислювалися над тим, що необхідно людині для спокійного та гідного життя. У філософії Стародавньої Греції безпека була тісно пов'язана з поняттями порядку, справедливості та доброго життя.

Наприклад, у філософії Платона держава розглядалася як певна система взаємопов'язаних частин, кожна з яких повинна виконувати свою функцію. Порушення цього порядку створює загрозу як для окремої людини, так і для суспільства загалом. Отже, безпека тут можна розглядати не лише як фізичний захист, а як результат гармонійного устрою суспільства.

Аристотель пов'язував людське життя з прагненням до блага та можливістю реалізувати власну природу в межах поліса. Держава, на його думку, повинна створювати умови для гідного життя громадян. У цьому контексті безпека набуває соціального та політичного виміру: людина може почуватися захищеною тоді, коли існують справедливі правила співжиття, закон і відповідальний суспільний порядок.

Особливого значення проблема безпеки набуває у філософії Нового часу. Томас Гоббс розглядав природний стан людини як ситуацію небезпеки та конфлікту, у якій кожен прагне забезпечити власне виживання. Саме тому люди погоджуються на створення держави та певне обмеження власної свободи заради захисту життя і майна. У цьому підході безпека стає однією з основ легітимності державної влади.

Водночас Джон Локк наголошував на природних правах людини — житті, свободі та власності. Держава, відповідно, повинна не просто забезпечувати порядок, а передусім захищати права людини. Ця ідея є надзвичайно важливою для сучасного розуміння безпеки, адже вона показує: безпека не повинна перетворюватися на виправдання необмеженого контролю над особистістю.

2. Безпека, свобода та відповідальність.

Однією з найцікавіших філософських проблем є співвідношення безпеки та свободи. На перший погляд, вони можуть здаватися протилежними. Чим більше обмежень встановлюється заради безпеки, тим менше простору залишається для особистої свободи. Але повна відсутність правил також може створювати небезпеку. Саме тут виникає необхідність балансу. Безпека має захищати свободу, а не знищувати її. Якщо людина захищена фізично, але не має права висловлювати власну думку, вільно обирати професію, освіту чи спосіб життя, говорити про повноцінну безпеку складно. У цьому сенсі безпека повинна розумітися як умова реалізації свободи. Людина має бути захищеною настільки, щоб мати можливість самостійно приймати рішення та відповідати за них.

Водночас свобода неможлива без відповідальності. Якщо кожен буде розуміти свободу лише як право робити все, що йому заманеться, виникає загроза для інших людей. Тому філософське розуміння безпеки передбачає моральний принцип взаємної відповідальності: моя свобода не повинна створювати небезпеку для іншого. Цей принцип особливо актуальний у сучасному цифровому суспільстві. Наприклад, свобода поширення інформації є важливою демократичною цінністю, але вона не повинна перетворюватися на поширення свідомо неправдивої інформації, яка може завдати шкоди конкретній людині або суспільству.

3. Людина як центральна цінність безпеки.

Сучасне філософське розуміння безпеки поступово зміщує акцент із захисту держави на захист людини. Держава, економіка, технології, право та інституції є важливими, але вони мають служити людині, її життю, гідності та можливості розвитку. Тому безпека має кілька взаємопов'язаних рівнів. Першим є фізична безпека — захист життя та здоров'я. Другим є соціальна безпека —

доступ до освіти, праці, соціального захисту та базових суспільних благ. Третім є економічна безпека, яка пов'язана зі стабільністю та можливістю забезпечувати власні потреби. Важливими також є інформаційна, психологічна, екологічна та культурна складові.

Не менш важливим є питання людської гідності. Людина може перебувати у фізично безпечних умовах, але при цьому відчувати постійний страх, приниження або відсутність перспектив. Тому безпека не повинна зводитися лише до відсутності фізичної загрози. У широкому філософському сенсі безпечною можна назвати таку ситуацію, у якій людина має реальну можливість жити відповідно до власних цінностей, розвиватися, спілкуватися з іншими та планувати майбутнє.

4. Безпека в умовах сучасних глобальних викликів.

Сучасний світ значно складніший, ніж суспільство минулих століть. Людство отримало величезні технологічні можливості, але одночасно з ними виникли нові види ризиків. Цифрові технології, штучний інтелект, глобальні інформаційні мережі, біотехнології та автоматизація змінюють саме уявлення про безпеку. Сьогодні загрозою може бути не тільки фізичне насильство. Людина може зіткнутися з крадіжкою персональних даних, кіберзлочинністю, маніпуляцією інформацією, цифровим переслідуванням або втратою приватності. Технології, які створювалися для полегшення життя, можуть використовуватися як для захисту, так і для контролю. Це породжує важливу філософську дилему: де проходить межа між безпекою та контролем? Якщо заради захисту людини держава або певна організація отримує надто багато інформації про її приватне життя, виникає ризик порушення свободи та права на приватність.

Отже, сучасне розуміння безпеки потребує не лише технічних рішень, а й етичного контролю. Необхідно постійно запитувати: чи відповідають певні заходи безпеки принципам людської гідності, свободи, справедливості та відповідальності? Особливо актуально це для українського суспільства, яке живе в умовах масштабних воєнних, соціальних та інформаційних викликів. Війна змушує по-новому переосмислювати значення безпеки. Вона показує, що безпека — це не абстрактне поняття, а фундаментальна умова існування людини, громади та держави. Разом із тим навіть у надзвичайних умовах важливо зберігати гуманістичний вимір безпеки. Захищаючи державу та суспільство, необхідно пам'ятати про цінність кожного людського життя, права людини, взаємну підтримку та відповідальність.

5. Безпека як умова розвитку.

Важливо також розуміти, що безпека не є кінцевою метою людського існування. Вона створює основу для розвитку. Людина, яка постійно перебуває у стані страху та невизначеності, має значно менше можливостей для навчання, творчості, професійного розвитку та самореалізації. Тому безпеку можна розглядати як своєрідний фундамент людського розвитку. Коли базові потреби людини захищені, вона отримує можливість ставити складніші цілі, розвивати

свої здібності, будувати професійну кар'єру, створювати сім'ю, займатися наукою, мистецтвом чи громадською діяльністю. У цьому контексті важливо говорити і про відповідальність самої людини. Безпека не може бути виключно завданням держави або певних інституцій. Кожна людина бере участь у її створенні: дотримується законів, відповідально використовує інформацію, поважає інших, піклується про власне здоров'я та безпеку близьких.

Отже, безпека має двосторонній характер. Суспільство повинно створювати умови для захисту людини, а людина, своєю чергою, повинна відповідально ставитися до безпеки інших.

Висновки

Філософське розуміння безпеки дає можливість побачити її значно ширше, ніж просто захист від певної загрози. Безпека є складним соціальним і моральним феноменом, який пов'язаний із життям, свободою, відповідальністю, справедливістю, людською гідністю та можливістю розвитку. Історія філософії демонструє, що проблема безпеки завжди була пов'язана з пошуком оптимального співвідношення між особистою свободою та суспільним порядком. У сучасному світі ця проблема стала ще складнішою, оскільки технологічний прогрес одночасно створює нові можливості та нові ризики.

На наш погляд, ключовою ідеєю сучасного розуміння безпеки має бути людиноцентричність. Безпека потрібна не заради контролю як такого, а заради того, щоб людина могла жити гідно, вільно та відповідально. При цьому абсолютна безпека є недосяжною, оскільки невизначеність і ризик є невід'ємними складовими людського існування. Тому головним завданням стає не усунення всіх ризиків, а формування здатності суспільства розуміти їх, відповідально реагувати на них та зберігати людські цінності.

Таким чином, безпеку можна визначити як стан і процес створення таких умов життя, за яких людина, суспільство та держава мають можливість захищати свої фундаментальні цінності, зберігати свободу та гідність і водночас розвиватися в умовах неминучої невизначеності. Саме тому філософія безпеки є не лише роздумом про загрози, а передусім роздумом про те, яке суспільство ми хочемо захищати і заради яких цінностей прагнемо бути в безпеці.

Література

1. Арістотель. Політика. Поетика. Фоліо, 2003. 512 с.
2. Фуко М. Наглядати й карати. Народження в'язниці. Комубук, 2025. 452с.
3. Макіавеллі Н. Державець. Андронум, 2015. 88с.
4. Платон. Держава. Апріорі, 2021. 464 с.

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОДОВОЛЬЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Згадова Н.С., к.е.н., доцент
Панєнко О.Є., аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Воєнні дії, трансформація міжнародної торгівлі, кліматичні зміни та нестабільність світових продовольчих ринків змінюють підходи до оцінювання регіонального продовольчого потенціалу. У сучасних умовах недостатньо визначати його лише через площу сільськогосподарських угідь або обсяги виробленої продукції. Вирішального значення набуває здатність регіону підтримувати повний цикл продовольчого забезпечення: виробляти сировину, переробляти її, зберігати готову продукцію, доставляти її споживачам і швидко відновлювати функціонування агропродовольчої системи після кризових порушень.

Одеська область займає особливе місце в системі економічної безпеки України. Її значення визначається поєднанням сільськогосподарського виробництва, харчової промисловості, морської логістики, транскордонного розташування та виходу до міжнародних ринків. Регіон одночасно виконує декілька функцій: виробляє продовольство, забезпечує його перероблення, формує експортні потоки та обслуговує транспортне переміщення аграрної продукції з інших областей України.

Разом із тим саме така багатофункціональність підвищує залежність регіону від стану портів, транспортних коридорів, енергетичної інфраструктури та водних ресурсів. Порушення хоча б одного елемента може негативно впливати на весь агропродовольчий ланцюг. Тому розвиток продовольчого потенціалу Одеської області має бути орієнтований не стільки на механічне нарощування обсягів виробництва, скільки на формування стійкої, диверсифікованої та адаптивної продовольчої системи.

Метою дослідження є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку продовольчого потенціалу Одеської області на основі територіальної спеціалізації, поглиблення перероблення аграрної продукції та підвищення стійкості регіональних ланцюгів постачання.

Під продовольчим потенціалом регіону пропонується розуміти спроможність його економіки стабільно виробляти, переробляти, зберігати та реалізовувати харчові продукти, забезпечуючи потреби населення, доходи суб’єктів господарювання та формування резервів розвитку. Такий підхід дозволяє виділити п’ять складових продовольчого потенціалу:

- ресурсно-виробничу;
- переробну;
- інфраструктурно-логістичну;
- фінансово-інвестиційну;

- організаційно-управлінську.

Слабкість будь-якої складової знижує загальну стійкість регіональної продовольчої системи. Наприклад, високий урожай не забезпечує належного економічного результату за відсутності сховищ або стабільних каналів реалізації. Наявність переробних підприємств також не гарантує їх безперервної роботи без достатньої кількості сировини, енергопостачання та транспортного сполучення.

Дослідження FAO щодо впливу війни на українські сільськогосподарські підприємства охопило 2612 суб'єктів господарювання у 23 областях. Його результати засвідчили, що проблеми аграрного сектору пов'язані не тільки з безпосереднім пошкодженням активів, а й із порушенням доступу до ресурсів, ринків, сховищ та інших елементів агропродовольчих ланцюгів [2]. Це підтверджує необхідність комплексного підходу до розвитку продовольчого потенціалу.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року передбачає підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, розвиток сільських територій, адаптацію до стандартів Європейського Союзу та вдосконалення державного управління [1]. Для Одеської області реалізація положень Стратегії повинна враховувати територіальні відмінності між північними, центральними, приморськими та південними районами.

Доцільно відмовитися від єдиного підходу до розвитку всіх сільських територій області. Кожен район має власні природні умови, виробничу спеціалізацію, стан інфраструктури та близькість до ринків. Тому стратегічні заходи необхідно диференціювати за територіями.

Таблиця 1. Територіальні моделі розвитку продовольчого потенціалу Одеської області

Територіальний напрям	**Перспективна спеціалізація**	**Необхідні проєкти**	**Результат для економічної безпеки**
Північ області	Зернові, олійні культури, тваринництво	Елеватори, комбікормові підприємства, млини, транспортні вузли	Стабілізація зернового і кормового балансу
Центральні райони	Зернове господарство, овочівництво, харчова промисловість	Сховища, переробні підприємства, логістичні центри	Забезпечення продовольством обласного центру
Південна Бессарабія	Виноградарство, садівництво, овочівництво, вівчарство	Зрошення, холодильники, кооперативи, перероблення	Диверсифікація виробництва і зайнятості
Приморські громади	Рибна продукція, аквакультура, рекреаційне харчування	Перероблення риби, холодові ланцюги, контроль якості	Розширення асортименту регіонального продовольства
Портові території	Зберігання, перевалка та експорт продукції	Захищені склади, резервне енергопостачання,	Стійкість внутрішніх та

		мультимодальні термінали	експортних поставок
Прикордонні громади	Локальне виробництво і транскордонна торгівля	Спільні проєкти з Молдовою та Румунією, сертифікаційні центри	Інтеграція до європейського продовольчого простору

Важливим стратегічним напрямом має стати формування замкнених регіональних ланцюгів створення доданої вартості. Вирощена в області продукція повинна не лише транспортуватися за межі регіону, а й використовуватися місцевими підприємствами для виробництва борошна, круп, олії, консервів, соків, вина, кормів, м'ясної та молочної продукції.

Наприклад, зерно може проходити повний цикл — від вирощування до очищення, зберігання, перероблення і виробництва готових харчових продуктів. Це зменшує залежність аграрних підприємств від коливань закупівельних цін, створює додаткові робочі місця та збільшує податкову базу територіальних громад.

Прикладом інтеграції різних етапів агропродовольчого ланцюга є «Теком Агро Групп», до складу якої входять аграрні підприємства, два елеватори, зернопереробне підприємство і комбінат хлібопродуктів. Група об'єднує підприємства, розташовані в різних районах Одеської області, та поєднує виробництво сировини з її зберіганням і первинним переробленням.

Подальший розвиток такої моделі може передбачати виробництво продукції з більшою доданою вартістю, зокрема борошна, круп, комбікормів і фасованої продукції [4].

До системи індикаторів продовольчого потенціалу Одеської області пропонується включити:

- рівень забезпечення населення основними харчовими продуктами;
- частку регіональної сировини, переробленої в межах області;
- залежність окремих видів виробництва від імпортних ресурсів;
- місткість елеваторів, холодильників та інших сховищ;
- площу земель зі стабільним водозабезпеченням;
- кількість альтернативних транспортних маршрутів;
- рівень енергетичної автономності підприємств;
- кількість виробників, залучених до кооперації;
- обсяг регіональних продовольчих резервів;
- фінансову стійкість аграрних і переробних підприємств [3].

Зазначені показники можуть бути основою для формування цифрової карти продовольчого потенціалу Одеської області. Вона повинна відображати розташування виробників, переробних потужностей, сховищ і транспортних вузлів. Водночас під час воєнного стану доступ до детальної інформації про критично важливі об'єкти має бути обмежений [5].

Розвиток продовольчого потенціалу Одеської області потребує переходу від підтримки окремих підприємств до управління цілісними регіональними

ланцюгами створення вартості. Основними стратегічними напрямами мають стати територіальна спеціалізація, кластеризація, відновлення зрошення, розвиток децентралізованих сховищ, енергетична автономність, диверсифікація логістики та цифровий моніторинг продовольчих ризиків.

Запропонований підхід дозволить більш повно використовувати природні, виробничі та інфраструктурні переваги Одеської області. Формування стійкої регіональної агропродовольчої системи забезпечить безперервність виробництва і постачання продуктів, розширить можливості перероблення, підвищить доходи територіальних громад та зміцнить економічну безпеку України.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text.

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024*. Rome: FAO, 2025. URL: https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1743890/.

3. Бородіна О. М., Прокопа І. В., Шубравська О. В. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Т. 68. № 1. С. 3–19. DOI: 10.15407/economyukr.2025.01.003.

4. Згадова Н. С., Павленко Г. М., Паненко О. Є., Кравченко Ю. І. Продовольча безпека Південного регіону в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 15. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/357 (дата звернення: 01.10.2026).

5. Одеська обласна державна адміністрація. Форум аграріїв Одещини: євроінтеграція, меліорація та виклики воєнного часу. 30.01.2026. URL: https://oda.od.gov.ua/ua/news/forum-agrariyiv-odeshhini-yevrointegracziya-melioracziya-ta-vikliki-voyennogo-chasu.

СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Атамась Г.П. к.е.н., доцент
Малевич О.В. аспірант
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

Продовольча безпека є однією з основних складових національної та економічної безпеки держави. Вона характеризує спроможність країни гарантувати населенню фізичну й економічну доступність безпечних та якісних харчових продуктів у достатній кількості незалежно від внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах повномасштабної війни проблема продовольчої безпеки України набула особливої актуальності через руйнування виробничої, енергетичної і транспортно-логістичної інфраструктури, скорочення посівних площ, мінування сільськогосподарських угідь, втрату частини виробничих потужностей, дефіцит трудових ресурсів і зростання собівартості аграрного виробництва.

Крім безпосереднього впливу війни, на функціонування національної продовольчої системи впливають глобальні кліматичні зміни, нестабільність світових цін, торговельні обмеження, енергетичні ризики, порушення міжнародних логістичних ланцюгів і посилення конкуренції на продовольчих ринках. Сукупна дія таких чинників вимагає переходу від короткострокового реагування на нестачу окремих ресурсів до стратегічного управління стійкістю всієї агропродовольчої системи.

Метою дослідження є визначення стратегічних пріоритетів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах воєнного стану та глобальних викликів, а також обґрунтування напрямів їх практичної реалізації на прикладі Одеської області.

Методологічною основою дослідження стали системний і структурно-функціональний підходи, методи узагальнення, порівняння та стратегічного аналізу. Продовольча безпека розглядається як комплексна система, що поєднує виробництво сільськогосподарської продукції, її перероблення, зберігання, транспортування, реалізацію та доступність для різних категорій населення.

Продовольча система України продовжує функціонувати в умовах значних воєнних ризиків. За результатами дослідження FAO, проведеного серед 2612 сільськогосподарських підприємств у 23 областях України, війна негативно вплинула на виробничі активи, доступ до ресурсів, зберігання продукції та функціонування агропродовольчих ланцюгів [2].

Одночасно продовольча безпека залежить не лише від обсягів виробництва, а й від купівельної спроможності населення. Зростання цін на харчові продукти, скорочення реальних доходів і регіональні відмінності в доступності продовольства посилюють соціальну складову проблеми.

Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року передбачає наближення державної аграрної політики до принципів Спільної аграрної політики Європейського Союзу, підтримку сільськогосподарських виробників, розвиток сільських територій, удосконалення системи управління та підвищення екологічної стійкості аграрного сектору [1].

Проте реалізація цих завдань вимагає їх конкретизації з урахуванням воєнних, регіональних і галузевих ризиків.

Основні стратегічні пріоритети забезпечення продовольчої безпеки України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Стратегічні пріоритети забезпечення продовольчої безпеки України*

Стратегічний пріоритет	Основні проблеми	Необхідні заходи державної політики	Очікуваний результат
Відновлення аграрного виробництва	Пошкодження підприємств, мінування земель, дефіцит ресурсів	Розмінування угідь, компенсація втрат, пільгове кредитування, страхування воєнних ризиків	Відновлення виробничого потенціалу
Формування продовольчих резервів	Нестабільність виробництва і логістики	Створення державних і регіональних запасів, моніторинг продовольчих балансів	Безперервне забезпечення населення
Розвиток перероблення та зберігання	Сировинна орієнтація експорту, нестача сховищ	Підтримка елеваторів, холодильних комплексів, локального перероблення	Зменшення втрат і збільшення доданої вартості
Логістична стійкість	Блокування портів, пошкодження доріг, високі транспортні витрати	Диверсифікація маршрутів, розвиток Дунайського напрямку, залізничної та автомобільної логістики	Скорочення логістичних ризиків
Підтримка малих виробників	Обмежений доступ до кредитів, техніки та ринків	Гранти, кооперація, дорадництво, доступ до Державного аграрного реєстру	Збереження виробництва й зайнятості в громадах
Кліматична та водна стійкість	Посухи, дефіцит води, деградація ґрунтів	Відновлення зрошення, ощадне водокористування, кліматично адаптивні технології	Стабілізація врожайності
Економічна доступність продовольства	Зростання цін і зниження доходів населення	Адресна соціальна допомога, підтримка локального виробництва, контроль конкуренції	Підвищення доступності харчових продуктів
Європейська інтеграція	Невідповідність частини продукції стандартам ЄС	Гармонізація стандартів, простежуваність, сертифікація, розвиток лабораторного контролю	Розширення доступу до ринку ЄС

**Джерело: складено авторами на основі 3-4*

Для Одеської області доцільним є запровадження регіонального цифрового продовольчого балансу, який повинен показувати обсяги виробництва, перероблення, споживання, ввезення, вивезення та резервів основних продуктів. Така система допоможе обласній військовій адміністрації й територіальним

громадам визначати потенційний дефіцит продовольства, прогнозувати цінові коливання та координувати взаємодію з виробниками.

Отже, стратегічне забезпечення продовольчої безпеки України повинно ґрунтуватися на поєднанні виробничої, фінансової, логістичної, соціальної, екологічної та інформаційної політики. Пріоритетними напрямами є відновлення аграрного виробництва, розвиток перероблення, формування продовольчих резервів, диверсифікація логістики, підтримка малих виробників, модернізація зрошення, цифровий моніторинг і наближення системи контролю якості до вимог ЄС.

Для Одеської області ключового значення набувають відновлення меліоративних систем, забезпечення безперервної роботи портово-логістичної інфраструктури, розвиток локального перероблення аграрної продукції та формування регіональних продовольчих резервів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню стійкості регіональної агропродовольчої системи, збереженню внутрішньої доступності продуктів харчування та зміцненню ролі України у забезпеченні глобальної продовольчої безпеки.

Література

1. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2024 № 1163-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2024-%D1%80#Text.

2. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *Ukraine: Impact of the War on Agricultural Enterprises. Findings of a Nationwide Survey, October–November 2024*. Rome: FAO, 2025. URL: https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/1743890/.

3. Бородіна О.М., Прокопа І.В., Шубравська О.В. Стратегічні орієнтири сільського господарства і сільських територій України на період до 2030 р.: відповідність європейському вибору. *Економіка України*. 2025. Т. 68. № 1. С. 3–19. DOI: 10.15407/economyukr.2025.01.003.

4. Одеська обласна державна адміністрація. Форум аграріїв Одещини: євроінтеграція, меліорація та виклики воєнного часу. 30.01.2026. URL: https://oda.od.gov.ua/ua/news/forum-agrariyiv-odeshhini-yevrointegracziya-melioracziya-ta-vikliki-voyennogo-chasu.

Наукове видання

Мова видання: українська, англійська

ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Збірник тез конференції

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст представлених тез несуть автори.