

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЧЕРКАСЬКА МІСЬКА РАДА  
ЧЕРКАСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ  
ЧЕРКАСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ФАХОВИЙ БІЗНЕС-  
КОЛЕДЖ**

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ  
УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

**Матеріали**

**Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(присвячена 60-річчю заснування коледжу, 1966-2026)**



*Рекомендовано до друку рішенням Педагогічної ради  
Черкаського державного фахового бізнес-коледжу  
Протокол № 08-25/26 від 26 травня 2026 р.*

**Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів.**  
Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (присвячена 60-річчю заснування коледжу, 1966-2026), 14-15 травня 2026 р. м. Черкаси. — Черкаси: ЧДБК, 2026. — 237 с.

**Організаційний комітет конференції**

**Голова оргкомітету – АЗЬМУК Надія** – доцент, д-р. екон. наук, заступник директора з навчально-методичної роботи Черкаського державного фахового бізнес-коледжу, голова організаційного комітету.

**Члени оргкомітету:**

**ЗДІР Віктор** - канд. екон. наук, завідувач кафедри бізнес-економіки та маркетингу Черкаського державного фахового бізнес-коледжу;

**ПОЛЯХ Сергій** - канд. екон. наук, завідувач кафедри фінансового моніторингу та підприємництва Черкаського державного фахового бізнес-коледжу;

**ПІСКОВА Світлана** - завідувачка відділення менеджменту та маркетингу Черкаського державного фахового бізнес-коледжу;

**ЛИСАК Валерія** - відповідальний секретар.

Випуск тез наукових робіт науковців, представників підприємств, установ, організацій, здобувачів вищої та фахової передвищої освіти, підготовлений за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів», яка відбулася 14-15 травня 2026 року.

Представлені у матеріалах науково-практичної конференції тези учасників подані в авторській редакції та відображають власну наукову позицію авторів. Автори тез несуть повну відповідальність за точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних та джерел посилання.

## ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

*директора Черкаського державного фахового бізнес-коледжу, професора, доктора економічних наук, заслуженого працівника освіти України*

*Олега КУКЛІНА*

Шановні учасники науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів»!

Від імені адміністрації Черкаського державного фахового бізнес-коледжу, науково-педагогічного та педагогічного колективу, а також особисто від себе щиро вітаю вас із відкриттям щорічної XIX Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю заснування Черкаського державного фахового бізнес-коледжу!

Для нашого закладу освіти цей рік є особливим, адже у 2026 році коледж відзначає 60 років своєї діяльності. Заснований у 1966 році, заклад пройшов тривалий шлях розвитку та становлення, перетворившись на сучасний освітній центр, який успішно поєднує багаторічні традиції, інноваційні підходи до навчання, активну наукову діяльність та якісну підготовку конкурентоспроможних фахівців. Упродовж шести десятиліть коледж виховав тисячі випускників, які сьогодні працюють у різних сферах економіки, бізнесу, фінансів, управління та державного сектору, роблячи вагомий внесок у розвиток нашої держави.

Особливо символічним є те, що саме в ювілейний для коледжу рік ми продовжуємо традицію проведення наукової конференції, яка вже стала важливим майданчиком для професійного спілкування, наукового пошуку та обговорення актуальних питань розвитку економіки й суспільства.

Сьогодні Україна продовжує жити та розвиватися в умовах складних викликів. Повномасштабна війна впливає на економічні процеси, ринок праці, інвестиційну діяльність, систему освіти та соціальну сферу. Водночас навіть у цих непростих умовах наша держава демонструє стійкість, здатність до адаптації та прагнення до розвитку.

Перед науковою спільнотою, освітянами, представниками бізнесу та молодими дослідниками постають важливі питання: якими мають бути пріоритети післявоєнного відновлення держави, як забезпечити економічне зростання, які інноваційні механізми та управлінські рішення сприятимуть розвитку регіонів і країни загалом, якою має бути сучасна освіта в умовах глобальних трансформацій.

Сьогодні особливого значення набувають розвиток людського капіталу, цифровізація, впровадження інноваційних технологій, модернізація економічних процесів та формування ефективної моделі взаємодії науки, освіти й практики. Саме наука та освіта здатні стати фундаментом для формування нових підходів і рішень, необхідних для майбутнього розвитку України.

Щиро дякую всім учасникам конференції за активну участь, наукову ініціативу та прагнення долучатися до пошуку нових ідей. Для нас надзвичайно цінно, що конференція щороку об'єднує представників різних закладів освіти, наукових установ та професійних спільнот, сприяючи розвитку партнерства та обміну досвідом.

Переконаний, що результати сьогоднішньої роботи стануть основою для нових наукових досліджень, конструктивних ідей та подальшої співпраці.

Бажаю всім учасникам змістовних дискусій, творчого натхнення, плідної роботи, нових професійних здобутків та наукових звершень!

*З повагою, Олег КУКЛІН, професор, доктор економічних наук,  
заслужений працівник освіти України,  
директор Черкаського державного фахового бізнес-коледжу*

## **ВІТАЛЬНЕ СЛОВО**

*заступника директора Черкаського державного фахового бізнес-коледжу,  
Олени ХОДАКОВСЬКОЇ*

Шановні учасники конференції: науковці, викладачі, здобувачі освіти!

Щиро вітаю вас із відкриттям Всеукраїнської науково-практичної конференції «Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів», присвяченої 60-річчю заснування коледжу.

Сьогодні Україна проходить надзвичайно складний, але водночас історично важливий етап свого розвитку. Війна, глобальні економічні трансформації, технологічні зміни, виклики енергетичної та фінансової безпеки ставлять перед державою нові завдання та вимагають сучасних, професійних і далекоглядних рішень.

Саме тому особливої цінності набуває науковий діалог, об'єднання досвіду практиків, науковців та молодих дослідників задля пошуку ефективних шляхів відновлення та розвитку економіки України. Адже майбутнє нашої держави залежить не лише від стійкості сьогодення, а й від здатності формувати стратегічне бачення завтрашнього дня.

Переконана, що сьогоднішня конференція стане важливою платформою для обміну думками, презентації нових ідей, наукових досліджень та практичних напрацювань. Вона сприятиме розвитку професійної співпраці, народженню нових ініціатив та зміцненню інтелектуального потенціалу нашої держави.

Особливо приємно бачити серед учасників молодь – студентів і молодих науковців, адже саме вам належить формувати економіку майбутнього: інноваційну, конкурентоспроможну, соціально відповідальну та європейську.

Студенти, які нещодавно вступили до коледжу вже є учасниками наукової конференції! Більше 80 учасників є свідченням важливості теми конференції та свідченням бажання молоді до позитивних змін України.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, змістовних дискусій, цікавих ідей, наукового натхнення та нових професійних здобутків.

Нехай результати нашої спільної праці стануть вагомим внеском у розвиток української науки, економіки та майбутнього України.

*З повагою, Олена ХОДАКОВСЬКА  
заступник директора Черкаського державного фахового бізнес-коледжу*

## ЗМІСТ

### ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

<i>АЗЬМУК Надія</i>	Вплив штучного інтелекту на ринок праці України: сценарії забезпечення національної резильєнтності	9
<i>БОРИСОВА Світлана</i> <i>КРУК Олена</i>	Розвиток індустріальних парків як інструмент структурної перебудови економіки України	11
<i>ВАСИЛЕВСЬКА Анастасія</i>	Проблема трудової міграції та її вплив на економіку України	14
<i>ДЕРНОВА Ірина</i>	Екосистема dream як інструмент стратегічного планування регіонального розвитку в поствоєнний період	16
<i>ЄГОРОВ Артем</i>	Логістика в умовах воєнного стану	18
<i>ЗДІР Віктор</i>	Shesopomy: нова архітектура економіки через жіноче лідерство	21
<i>ЩЕНКО Артем</i> <i>САПОЖНИКОВ Лаврентій</i>	Стійкість та адаптація малого підприємництва в умовах воєнної нестабільності в Україні	24
<i>КОСТЮК Оксана</i>	Тенденції та перспективи розвитку лісової галузі України	27
<i>КУЗНЄЦОВА Людмила</i>	Антикорупційна культура як складова економічної культури суспільства	30
<i>КУКСЕНКО Сергій</i>	Конкурентоспроможність України в контексті сучасних викликів	32
<i>ЛИСАК Валерія</i>	Сучасні тенденції розвитку ринку праці України в умовах воєнного стану	35
<i>МІЩЕНКО Ольга</i>	Економіка України в умовах воєнного стану: виклики, ризики та стратегії повоєнного відновлення	37
<i>МІЩЕНКО Яна</i>	Вплив інфляційних процесів на економічну стійкість підприємств України в умовах воєнного стану	39
<i>МОЙССЄНКО Альона</i>	Проблема тіньової оплати праці в Україні: передумови виникнення та способи її подолання	42
<i>ТИТАРЕНКО Ліза</i>	Вплив трудової міграції на ринок праці України	44
<i>ФАЗАНОВА Аліна</i>	Ключові напрямки розвитку управління проєктами в Україні	47
<i>ЦИБАНЬ Анжела</i>	Зовнішня торгівля України в умовах війни: структурні зміни та географічна переорієнтація	49
<i>ХОТУНОВ Владислав</i>	AI та професії майбутнього: виклики, можливості, перспективи	51
<i>ЧАЙКА Тетяна</i>	Мобільний банкінг у системі відновлення економіки України: цифрові фінансові інструменти та забезпечення стійкості	55
<i>ШАПОВАЛ Валентина</i>	Управління доходами підприємства в умовах воєнного стану	58
<i>ШЕРЕМЕТ Анастасія</i>	Інвестиції в інновації як чинник економічного розвитку: досвід компанії Tesla	61
<i>HANZHUHA Anna</i> <i>VOROPYOVA Valentyna</i>	Comparison of clothing retail: resilience and identity in the Ukrainian market	63
<i>KINASH Oleksandra</i>	Comparative analysis of graphic design industry: a visual study of entrepreneurial ecosystems in Ukraine and Texas	65
<i>MOISEIENKO Alona</i>	Strategic evolution of the Ukrainian fitness industry: 2026 resilience model	67
<i>VERHELES Tetiana</i>	Comparative analysis of agricultural entrepreneurship: Ukraine vs. Texas	69
<i>RIABUKIN Dmytro</i>	Comparative analysis of biotech ecosystems: Ukraine vs. Texas a study of regulation, capital, and cultural drivers in emerging and mature markets	71

## **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 2. БЕЗПЕКОВІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОНОМІЧНІ ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

<i>СРМОЧЕНКОВА Анастасія</i>	Оптимізація запасів чоловічого одягу в магазинах під час воєнного стану: досвід Черкащини	74
<i>ЖИГАЛО Анна</i>	Виклики та можливості соціально-економічного зростання регіонів України	76
<i>ЗАЙВА Вероніка</i>	Трансформація онлайн-бізнесу в Україні в умовах воєнних викликів та цифрової економіки	79
<i>МАСЛОВА Дар'я</i>	Економіка психологічної безпеки регіону як фактор інвестиційної привабливості в умовах війни	81
<i>МАСЛОВА Марія</i>	Інвестиційна привабливість регіонів України в умовах воєнного стану	84
<i>ПОЛЯХ Сергій</i>	Воєнно-адаптивний підхід до оцінки фінансово-економічної безпеки регіону	87
<i>ТУРЧЕНЯК Єгор</i>	Вплив внутрішнього переміщення населення та релокації бізнесу на регіональний розвиток України	90

## **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 3. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ: СТРАТЕГІЧНІ ВИКЛИКИ, ІННОВАЦІЇ ТА ЕФЕКТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ**

<i>ВАСИЛЬЧУК Євген</i>	Компоненти професійної культури менеджера	93
<i>ГАЙДА Галина</i>	Стратегічне управління розвитком Горохівської громади Волинської області: цифровізація, партисипація та міжнародне партнерство	95
<i>ЛОЙКО Ульяна</i>	Управління структурою капіталу підприємства	96
<i>ГЕТЬМАНЕНКО Юлія</i>	Інтеграція інноваційних підходів у систему стратегічного управління підприємством	99
<i>ДЕМЧУК Ольга</i>	Концептуальні засади стратегічного управління в епоху діджиталізації: аналіз викликів та інноваційних можливостей	101
<i>ЖИГАЛО Анна</i>	Гейміфікація повсякденності: як ігрові механіки змінюють поведінку студентської молоді	104
<i>ЗАЙЦЕВА Діана</i>	Швидкість сервісу як головна перевага українського бізнесу в умовах структурних трансформацій економіки	106
<i>КОНОНЕНКО Дмитро</i>	Формула успіху як інструмент особистісного та професійного розвитку в умовах сучасного суспільства	108
<i>КРАВЧЕНКО Марія</i>	Управління змінами в організації: подолання опору персоналу при впровадженні CRM-систем	111
<i>КУЗЬМІН Максим</i>	Управління змінами як складова адміністративного менеджменту	113
<i>КУЗЬМУК Ігор</i>	Сатья Наделла як приклад сучасного ефективного менеджменту	116
<i>КУЛІШ Влада</i>	Роль менеджера в умовах криз	118
<i>КУС Максим</i>	Інноваційні методи розвитку персоналу у франчайзинговій моделі «Сімейна пекарня»	121
<i>ЛЕГКОДУХ Вікторія</i>	Реінжиніринг бізнес-процесів у роздрібній торгівлі: досвід та ефективність	123
<i>ЛІСОВЕНКО Ірина</i>	HR-аналітика як інструмент цифровізації управління персоналом	125
<i>МАРЕНИЧ Анатолій</i>	Інструменти тайм-менеджменту керівника в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища	127
<i>ХЛІСБНІКОВА Наталія</i>	Інноваційний арсенал вихователя для роботи в студентському гуртожитку	130
<i>МАТВІЄНКО Валентина</i>	Мотивація персоналу як інструмент ефективного управління	132
<i>ОРЕЛ Галина</i>		
<i>ТРУБЛЯК Галина</i>		

<i>ЗАСЯДІВКО Вікторія</i>	підприємством	
<i>ШЕВЧЕНКО Валерія</i>	Концепція Lifelong Learning як основа конкурентоспроможності підприємства	134
<b>ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНЕ, ОБЛІКОВЕ ТА КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ</b>		
<i>АНДРОСОВА Тетяна</i>	Інституційні та методичні аспекти розвитку фінансово-аналітичного забезпечення бізнесу в Україні	137
<i>БІДЕНКО Олександр</i>	Міжнародні стандарти аудиту та їх вплив на розвиток професії аудитора	139
<i>БІДЕНКО Олександр</i>	Методика обліку і аналізу виробництва та калькулювання собівартості продукції	141
<i>ВЕРГЕЛЕС Тетяна</i>	Фінансовий аналіз як інструмент управління підприємством в умовах воєнного стану	144
<i>ЖИГАЛО Анна</i>	Обліково-аналітичне забезпечення розрахунків з оплати праці в бюджетних установах (на прикладі виконавчого комітету Іркліївської сільської ради)	147
<i>КОВАЛЕНКО Андрій</i>	Особливості обліку розрахунків з персоналом у сучасних умовах господарювання	149
<i>КОТЛЯР Анна</i>	Управління інноваційними ризиками на підприємствах сфери торгівлі	151
<i>КУЛИК Юлія</i>	Особливості організації обліку в готельно-ресторанній індустрії України	154
<i>КУЛИК Юлія</i>	Професійна відповідальність аудитора	157
<i>ШІЛЬВІНСЬКА Ольга</i>		159
<i>КУПРІЙ Владислав</i>	Шляхи вдосконалення обліку адміністративних витрат	159
<i>ЛОМАКА Альона</i>	Облік виробничих запасів та напрями підвищення ефективності їх використання	161
<i>МАЧУЛЬСЬКИЙ Олександр</i>	Теоретичні та практичні засади обліку і аналізу основних засобів бюджетних установ	163
<i>ОНОПРІЄНКО Юлія</i>	Управління податковими ризиками підприємств України в умовах воєнного стану	166
<i>ОНОПРІЄНКО Юлія</i>	Обліково-аналітичні аспекти відображення та оцінки інноваційних проєктів у бухгалтерському балансі	169
<i>ОНОПРІЄНКО Юлія</i>	Переваги та недоліки застосування МСФЗ для малого та середнього бізнесу в Україні	171
<i>ПАНАСЕНКО Юлія</i>	Цифровізація облікових процесів у банківській діяльності	173
<i>ПОЛИЩУК Ярослав</i>	Облік витрат за центрами відповідальності: теорія та практика впровадження	176
<i>РАДЗИВИЛО Аліна</i>	Облік і аналіз доходів та фінансових результатів підприємства: проблеми та напрями удосконалення	178
<i>РОПАВКА Вікторія</i>	Національний банк України як регулятор організації облікових процесів у банках	180
<i>САВІТСЬКА Діана</i>	Облік і аналіз витрат на збут	182
<i>СЕМЕРНЯ Вероніка</i>	Вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на підприємство	184
<i>СОБКО Єлизавета</i>	Удосконалення обліку та аналізу реалізації продукції в сучасних умовах	186
<i>ТУРЧИН Анастасія</i>	Кібербезпека захисту облікових даних	188
<i>ШАПОВАЛ Валентина</i>	Роль логістичних систем у забезпеченні ефективності діяльності підприємства	191

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В  
УМОВАХ РИНКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

<i>АЗЬМУК Надія</i>	Цифрові стратегії просування меблів: від swot-аналізу до концептуальної моделі 4L	193
<i>МОГИЛА Андрій</i>	Аналітика великих даних (Big Data) в персоналізації маркетингових комунікацій торговельного підприємства.	196
<i>БАРАБАШ Дар'я</i>	Маркетинговий та управлінський аналіз ринку побутової техніки та електроніки України	198
<i>БОРОВИК Тетяна</i>	Цифрова трансформація товаропостачання мережевих структур: модульні рішення на базі штучного інтелекту	201
<i>РУДЕНКО Альона</i>	Роль цифрового маркетингу в рекламній діяльності підприємства	203
<i>ВІВЧАР Рената</i>	Маркетингові стратегії малого підприємництва в умовах скорочення споживчого попиту	206
<i>ГАННОЦЬКА Дар'я</i>	Використання штучного інтелекту в маркетингу та підприємстві: можливості та ризики	208
<i>ЗІНЧЕНКО Данило</i>	Роль соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій підприємства	210
<i>КОВАЛЬЧУК Діана</i>	Аналіз стану та розробка заходів щодо удосконалення маркетингової цінової політики підприємства	212
<i>КОШЕЛЯ Вікторія</i>	Поведінка споживача в кризових умовах: адаптація маркетингового комплексу 4P	214
<i>ЛАТУШКА Кирило</i>	Оmnіканальні продажі як стратегія розвитку сучасного бізнесу	216
<i>МАТВІСНКО Валентина</i>	Штучний інтелект у системі цифрового маркетингу: тенденції, інструменти та перспективи розвитку	218
<i>ПІСКОВА Світлана</i>	Шлях до успіху українського стартапу Reface	220
<i>РАДІОНЕНКО Роман</i>	Маркетингові інновації в аграрному секторі України: сучасний стан, бар'єри та стратегічні пріоритети	222
<i>РАДЮК Олександра</i>	Мем-маркетинг як інструмент впливу на споживчу поведінку	225
<i>РИБАК Євгенія</i>	Інструменти сенсорного маркетингу в умовах конкуренції за увагу споживача	228
<i>СИНІЛЬНИК Вікторія</i>	Феномен «Digital Fatigue»	230
<i>СІМАКОВА Олена</i>	Оптимізація маркетингових комунікацій як напрям підвищення ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства	232
<i>ЦАРЬКО Олена</i>		

УДК: 331.5:004.8(477)

## **ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ: СЦЕНАРІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ**

*Надія Азьмук, д-р. екон. наук, доцент  
azmikna@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси, Україна /  
Інститут економіки промисловості НАН України  
м. Київ, Україна*

Стрімкий розвиток та експансія технологій штучного інтелекту стає визначальним чинником трансформації глобального ландшафту зайнятості. Для України цей виклик набуває особливої гостроти, оскільки цифрова автоматизація інтелектуальної праці відбувається одночасно з беспрецедентними шоками воєнного стану та масштабною втратою людського капіталу. Надзвичайно чутливим для національної економіки є не лише кількісна втрата людського капіталу, а й зниження якісних його характеристик: освітньої, професійної, а також погіршення показників здоров'я населення

Традиційні підходи до адаптації ринку праці, що базуються на інерційних інституційних змінах, виявляються недостатніми в умовах експоненційного розвитку технологій. Постає критична потреба у переході від локального реагування на технологічні загрози до формування системи національної резильєнтності.

Національна резильєнтність у контексті ринку праці передбачає не лише виживання економічної системи під тиском автоматизації, а й її здатність до динамічної трансформації та адаптації до технологічних змін. Це охоплює створення гнучких правових механізмів цифрової зайнятості, адаптацію системи освіти до потреб безперервного навчання та превентивне управління ризиками структурного безробіття.

Для глибшого розуміння масштабів можливих трансформацій та визначення траєкторії розвитку вітчизняного ринку праці, корисним є використання матриці сценаріїв майбутнього сфер зайнятості до 2030 року, розробленої експертами Світового економічного форуму. Дана модель базується на поєднанні двох ключових чинників: темпів технологічного прогресу III та ступеня готовності робочої сили до цих змін. Для ідентифікації стратегічних орієнтирів забезпечення національної резильєнтності доцільно використати методологічну рамку Світового економічного форуму, яка структурує майбутнє зайнятості через чотири базові сценарії, детерміновані темпами розвитку III та ступенем готовності робочої сили [1].

У білій книзі, зокрема, визначено такі сценарії:

1. Прискорений прогрес (Supercharged Progress) характеризується синергією експоненційного технологічного розвитку та високої адаптивності людського капіталу.
2. Епоха витіснення (The Age of Displacement) виникає за умов стрімкої експансії III на тлі низької готовності ринку праці.
3. Економіка Другого пілота (Co-Pilot Economy) передбачає інкрементальний (поступовий) розвиток III, де технологія виступає асистентом людини.
4. Застійний прогрес (Stalled Progress) відображає ситуацію обмежених інновацій та низької якості людського капіталу [1].

В контексті України, де готовність робочої сили визначається не лише рівнем цифрових компетенцій, а й результати кадрової політики держави щодо подолання наслідків якісної деградації людського капіталу. Адаптація сценарної моделі WEF дозволяє окреслити контури національної резильєнтності у часи повоєнного відновлення економіки. Визначальним вектором повоєнного відновлення має стати реконструкція національної економіки на засадах людиноцентричної Індустрії 5.0. Водночас критичним обмежувальним чинником на цьому

шляху є гостра нестача робочої сили, поряд зі зруйнованою інфраструктурою, екологічними наслідками війни та фінансовими дефіцитами.

Для України сценарій Прискореного прогресу є стратегічно цільовим, оскільки впровадження ІІІ дозволяє компенсувати гострий дефіцит робочої сили та здійснити технологічний стрибок у повоєнному відновленні. Водночас успіх цього сценарію критично залежить від трансформації освітньої політики та її узгодження з реальними запитами бізнесу. Це дозволить подолати професійний, кваліфікаційний та освітній розриви, перетворивши ІІІ на інструмент посилення, а не простої заміни людської праці.

Натомість сценарій Епоха витіснення та Застійного прогресу є не бажаними для України, проте цілком ймовірними через наявні передумови: дефіцит робочої сили, що обтяжений професійними, кваліфікаційними та освітніми розривами. Це посилюється деградацією освіти через брак кваліфікованих педагогічних та наукових кадрів, хронічним недофінансуванням, хаотичною державною освітньою політикою, що не відповідає потребам бізнесу та темпам технологічному розвитку. Реалізація сценарію Епохи витіснення неминуче призведе до поглиблення професійного розриву та масштабного структурного безробіття. Сповзання до сценарію Застійного прогресу означатиме закріплення сировинної моделі економіки, де в тому числі низькокваліфікована робоча сила стає лише різновидом дешевого ресурсу та втрату глобальної конкурентоспроможності через нездатність опанувати технологічний вектор Industry 5.0.

Альтернативним позитивним та високо ймовірним варіантом для України є сценарій Другого пілота. Його реалізація дозволяє проводити поступову інклюзію ІІІ-інструментів у професійне середовище, мінімізуючи соціальні ризики та дефіцит робочої сили. Такий сценарій не дозволяє вибудувати вектор технологічного лідера у глобальному вимірі. Він дозволяє забезпечити стабільний розвиток національної економіки на засадах Подвійного переходу (Twin Transition) та поступово готувати людський капітал до ефективної взаємодії з ІІІ та іншими технологічними інструментами.

Для реалізації цільового сценарію Прискореного прогресу та мінімізації ризиків технологічного витіснення, державна політика має зосередитися на формуванні адаптивної екосистеми ринку праці. Ключовими інструментами забезпечення національної резильєнтності мають стати: впровадження моделі «Lego-briks» [2], синхронізація вектору освіта – бізнес, соціальна інклюзія через використання технологій та інституційна підтримка Подвійного переходу.

Забезпечення національної резильєнтності України в умовах повоєнної відбудови та експансії ІІІ вимагає відмови від інерційних моделей управління людським капіталом. Лише через превентивну адаптацію освітньої сфери та інтеграцію ІІІ як інструменту посилення людських спроможностей можливо перетворити технологічний виклик на фундамент для глобальної конкурентоспроможності держави у повоєнний період.

#### Список використаних джерел

1. Four Futures for Jobs in the New Economy: AI and Talent in 2030. WEF. 2026. [https://reports.weforum.org/docs/WEF\\_Four\\_Futures\\_for\\_Jobs\\_in\\_the\\_New\\_Economy\\_AI\\_and\\_Talent\\_in\\_2030\\_2025.pdf](https://reports.weforum.org/docs/WEF_Four_Futures_for_Jobs_in_the_New_Economy_AI_and_Talent_in_2030_2025.pdf)
2. Азьмук Н. Адаптація кадрової політики до вимог індустрії 4.0 та 5.0: модульна архітектура «Lego-Bricks» для України. Економіка та суспільство, 2026. (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-171>

УДК 332.021.8:330.341.424

## **РОЗВИТОК ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРУКТУРНОЇ ПЕРЕБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

*Світлана Борисова  
svetevbor@gmail.com*

*д-р екон. наук, доц.,  
професор кафедри фінансів, обліку та бізнесу  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Краматорськ*

*Крук Олена  
lk21061496@gmail.com*

*канд. екон. наук, доц.,  
доцент кафедри фінансів, обліку та бізнесу  
Донбаська державна машинобудівна академія,  
м. Краматорськ*

Для економіки України актуальним є питання структурної трансформації, яка передбачає розвиток переробної промисловості та формування внутрішньої доданої вартості. Домінування сировинної моделі розвитку обмежувало потенціал стабільного економічного зростання та підвищення національної конкурентоспроможності. За таких умов особливого значення набуває пошук ефективних інструментів, здатних забезпечити розвиток виробництва, залучення інвестицій та концентрацію підприємств у межах підготовленої інфраструктури. Серед таких інструментів вагоме місце посідають індустріальні парки, які в Україні поступово виходять за межі формального статусу та набувають практичного значення як дієвий механізм економічного розвитку й структурної перебудови економіки.

Відповідно до чинного законодавства [1], індустріальні парки – це спеціально визначені території, облаштовані інженерною та транспортною інфраструктурою, на яких створюються умови для здійснення промислової діяльності, науково-дослідних робіт і впровадження сучасних виробничих процесів. Їхня економічна сутність полягає у створенні сприятливого середовища для розміщення підприємств, зниженні витрат на запуск виробництва та формуванні локальних виробничих зв'язків між резидентами. Відповідно до зазначеного, індустріальні парки виступають не лише територіальною формою організації виробництва, але й інструментом структурної перебудови економіки.

Аналіз стану розвитку індустріальних парків в Україні свідчить про активізацію державної політики у цьому напрямі. Станом на кінець 2025 року до Реєстру індустріальних парків було включено 118 об'єктів. Протягом 2025 року, за офіційними даними Міністерства економіки України, було зареєстровано 24 нові індустріальні парки, тоді як за аналітичними оцінками їхня кількість становила 27, що свідчить про високі темпи розширення мережі. Водночас у 2025 році було виключено 8 парків, які фактично не здійснювали діяльності, що демонструє поступове очищення реєстру від формальних проєктів [2-3]. Така динаміка свідчить про перехід від кількісного зростання до більш якісного підходу, орієнтованого на реальну економічну ефективність. Разом з тим, кількість фактично функціонуючих індустріальних парків є меншою за кількість зареєстрованих. Значна частина проєктів перебуває на стадії підготовки або не має достатнього рівня реалізації. У зв'язку з цим, можна виділити кілька типів індустріальних парків: ті, що вже функціонують і мають резидентів; ті, що перебувають на етапі будівництва або залучення інвесторів; ті, що залишаються формальними без реальної діяльності. Така ситуація свідчить про наявність системних проблем у механізмах реалізації даного інструменту.

Індустріальні парки вже демонструють конкретні економічні результати: станом на кінець 2025 року в межах індустріальних парків було збудовано або перебувало у стадії

будівництва 37 промислових підприємств, з яких 22 вже введено в експлуатацію, а ще 15 перебували на етапі реалізації; також створено 3716 робочих місць, що підтверджує їхнє значення не лише для розвитку виробництва, але й для ринку праці [2]. Галузева структура підприємств, які розміщуються у межах індустріальних парків, свідчить про їхню орієнтацію на переробну промисловість, найбільш поширеними є агропереробка, харчова промисловість, машинобудування, а також деревообробна і меблева галузі, що відповідає стратегічному завданню переходу до економіки з більшою доданою вартістю. Практичні результати функціонування індустріальних парків підтверджуються конкретними прикладами: індустріальний парк «Біла Церква» є одним з найбільш розвинених в Україні, де функціонує сучасна інженерна та логістична інфраструктура для розміщення виробництв і реалізуються інвестиційні проекти у сфері переробної промисловості; у Сумській області діє парк «Свема», сформований на базі колишніх промислових територій і орієнтований на відновлення виробничого потенціалу регіону та залучення нових підприємств. Наявність таких прикладів підтверджує, що індустріальні парки можуть виступати ефективним інструментом розвитку за умови належного управління та інфраструктурного забезпечення.

З урахуванням виявлених проблем і потенціалу розвитку індустріальних парків доцільно узагальнити основні напрями їхнього удосконалення в табл. 1, з якої видно, що розвиток індустріальних парків потребує комплексного підходу, який поєднує інфраструктурні, інституційні та інвестиційні заходи. Особливу роль відіграє узгодженість дій між державою, місцевою владою та бізнесом, тому що саме від цього залежить швидкість реалізації проектів та їхня економічна ефективність.

*Таблиця 1*

**Напрями розвитку індустріальних парків в Україні**

Напрямок	Заходи	Очікуваний ефект
Інфраструктурне забезпечення	Будівництво інженерних мереж, транспортної інфраструктури, логістичних центрів	Скорочення витрат на запуск виробництва, прискорення реалізації проектів
Державна підтримка	Фінансування облаштування парків, компенсація витрат, податкові стимули	Зростання інвестиційної привабливості
Залучення інвесторів	Формування інвестиційних пропозицій, співпраця з міжнародними партнерами	Збільшення кількості резидентів
Галузева спеціалізація	Орієнтація парків на конкретні виробничі галузі	Формування ефективних кластерів
Розвиток кооперації	Стимулювання взаємодії між підприємствами-резидентами	Підвищення рівня доданої вартості
Управління парками	Контроль реалізації проектів, відбір ефективних ініціатив	Зростання результативності
Кадрове забезпечення	Підготовка фахівців, співпраця з університетами	Забезпечення підприємств робочою силою
Інтеграція досвіду	Використання практик ЄС та інших країн	Підвищення конкурентоспроможності

*Джерело: розроблено авторами*

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність індустріальних парків безпосередньо залежить не лише від наявності інфраструктури, а й від моделі їхньої організації та інтеграції у виробничу систему країни. Наприклад, у країнах ЄС (Польща, Чехія, Словаччина) індустріальні парки функціонують на засадах галузевої спеціалізації, коли територія орієнтується на розвиток конкретних видів діяльності, наприклад автомобілебудування, електроніки або харчової промисловості. Такий підхід дозволяє формувати концентрацію підприємств однієї галузі, що сприяє зменшенню витрат на виробництво, розвитку кооперації та швидкому впровадженню інновацій. Для України доцільним є впровадження подібної моделі через чітке визначення профілю індустріальних парків залежно від ресурсного та виробничого потенціалу регіону, наприклад, розвиток агропереробних парків у регіонах з розвиненим аграрним сектором або машинобудівних у промислових центрах.

У міжнародній практиці поширеною є інтеграція індустріальних парків у глобальні та національні ланцюги доданої вартості, що характерно для країн Азії (Туреччина, Південна Корея). У таких моделях підприємства-резиденти не функціонують ізольовано, а включаються у виробничі процеси великих компаній або експортно-орієнтованих галузей, що забезпечує стабільний попит на продукцію та підвищує рівень її конкурентоспроможності, тому й розвиток індустріальних парків в Україні доцільно спрямовувати на їхню інтеграцію у виробничі ланцюги через кооперацію з великими підприємствами, експортними компаніями та міжнародними партнерами. Поряд з цим у провідних країнах значна увага приділяється формуванню кластерних моделей розвитку індустріальних парків. Наприклад, у Німеччині та Франції такі парки часто поєднуються з науково-дослідними центрами, освітніми установами та інноваційними структурами, що створює умови для розвитку технологічних кластерів. Така модель забезпечує не лише виробництво, але й створення нових продуктів, модернізацію технологій та підвищення кваліфікації кадрів. Для України доцільним є впровадження елементів кластерного підходу шляхом налагодження співпраці між індустріальними парками, університетами та науковими установами, що дозволить підвищити інноваційну складову виробництва. У країнах Центральної та Східної Європи значна увага приділяється вдосконаленню системи управління індустріальними парками. Вагоме значення мають керуючі компанії, які відповідають за залучення інвесторів, розвиток інфраструктури та координацію діяльності резидентів, що забезпечує ефективне функціонування парків і запобігає їхньому формальному характеру. В Україні варто посилити роль керуючих компаній, наприклад, шляхом встановлення чітких критеріїв ефективності їхньої діяльності та відповідальності за результати розвитку індустріального парку [4].

Адаптація міжнародного досвіду передбачає не механічне копіювання окремих моделей, а їхню інтеграцію з урахуванням національних особливостей. Основними напрямками впровадження такого досвіду в Україні мають стати розвиток галузевої спеціалізації індустріальних парків, інтеграція у виробничі ланцюги, формування кластерних зв'язків та підвищення ефективності управління. Реалізація цих підходів дозволить підвищити результативність функціонування індустріальних парків і забезпечити їхній реальний внесок у структурну перебудову економіки. У підсумку слід зазначити, що індустріальні парки в Україні поступово перетворюються на важливий інструмент трансформації економічної структури. Вони сприяють розвитку виробництва, створенню робочих місць та залученню інвестицій, що відповідає стратегічним цілям економічного розвитку. Водночас для повної реалізації їхнього потенціалу необхідно підвищити ефективність функціонування існуючих парків, забезпечити інфраструктурну готовність та вдосконалити механізми державної підтримки. За таких умов індустріальні парки можуть забезпечити формування конкурентоспроможної економіки України.

#### Список використаних джерел

1. Закон України «Про індустріальні парки». Відомості Верховної Ради (ВВР). 2013. №22. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/5018-17#Text>
2. Зроблено в Україні: в індустріальних парках на кінець 2025 року збудовано або будуватиметься 37 заводів. Офіційний сайт Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b023320c-fc61-4e81-add5-d2ebfc78edd2>
3. Антонюк Т. В Україні за 2025 рік зареєстрували 27 нових індустріальних парків і виключили з реєстру вісім. Forbes. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-za-2025-rik-zareestruvali-27-novikh-industrialnikh-parkiv-i-viklyuchili-visim-26012026-35790>
4. Хаустова В. Є., Костенко Д. М., Ісмаїлов А. Світовий досвід створення та розвитку індустріальних парків. *Бізнес Інформ*. 2025. № 10. С. 142-155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-142-155>

УДК: 331.556.4(477)

## **ПРОБЛЕМА ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕКОНОМІКУ УКРАЇНИ**

*Анастасія Василевська*

*nastia.kasimova2016@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,*

*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

Трудова міграція є одним із ключових чинників, що визначають сучасний стан економіки України та перспективи її повоєнного відновлення. Виїзд населення переважно до країн Центральної та Східної Європи з метою отримання кращих умов праці та вищого рівня доходів є довготривалою тенденцією, яка спостерігалася ще до початку повномасштабної війни. Така мобільність робочої сили, з одного боку, частково знижує конкуренцію на внутрішньому ринку праці, але разом із тим призводить до втрати трудового потенціалу та скорочує можливості економічного зростання.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році суттєво посилило міграційні процеси, надавши їм вимушеного характеру. За даними Міжнародної організації з міграції станом на 2024 рік за межами України перебуває близько 6,48 млн. осіб, яким довелося залишити країну з огляду на безпекову ситуацію. Слід зазначити, що вагому частину серед них становлять особи працездатного віку (приблизно 52% у віці 18-59 років), що безпосередньо впливає на нестачу робочої сили і тим самим поглиблює дисбаланс на ринку праці [7].

Важливим аспектом є те, що сучасна міграційна хвиля накладається на вже існуючі демографічні проблеми України, зокрема депопуляцію та тривалу еміграцію трудових ресурсів. За результатами соціологічного дослідження, що було проведене UNHCR у серпні–вересні 2022 року в 43 країнах, 81% українських біженців мають бажання повернутися в Україну в майбутньому, однак лише 13% планують зробити це у короткостроковій перспективі. Водночас 79% респондентів розраховують на подальше перебування в тих країнах, де вони опинилися, тоді як інша частина опитаних залишається невизначеною щодо своїх планів [8]. Ця статистика розкриває певну закономірність: відкладене рішення про повернення створює передумови для поступової, але незворотної інтеграції українців у країнах перебування. Для національної економіки це створює критичну проблему, адже втрата економічно активного населення суттєво обмежить загальний потенціал відновлення та розвитку країни.

Для повної оцінки економічних ризиків варто дослідити хто саме формує цю міграційну хвилю. Дослідження Vienna Institute for International Economic Studies свідчить про те, що серед вимушених мігрантів переважають жінки та діти. Крім того, значна частка серед релокованих людей має вищу освіту [9]. Це вказує на масштабні втрати кваліфікованого людського капіталу. Попри те, що вагомою причиною для виїзду були воєнні дії, даний процес набув ознак трудової міграції та значною мірою впливає на погіршення стану ринку праці України.

Масштаб міграційних процесів також спостерігається у динаміці приватних грошових переказів в Україну. Хоча ці фінансові потоки забезпечують надходження іноземної валюти та підтримують купівельну спроможність частини домогосподарств, вони не здатні компенсувати втрати економіки країни спричинені скороченням економічно активного населення. Для більш детального аналізу того, які саме країни стали основними реципієнтами українського трудового ресурсу, розглянемо структуру та динаміку грошових переказів, які представлені у таблиці 1.

Таблиця 1

Обсяги приватних грошових переказів в Україну за основними країнами у період з 2024 по 2025 рр.

Країни	2024		2025	
	млн. дол. США	у % до загального обсягу	млн. дол. США	у % до загального обсягу
Польща	3243	34,4	2287	29,0
США	1133	12,0	1112	14,1
Сполучене Королівство	829	8,8	715	9,1
Чехія	704	7,5	627	8,0
Німеччина	628	6,7	558	7,1
Ізраїль	458	4,9	321	4,1
Італія	322	3,4	302	3,8
Кіпр	267	2,8	229	2,9
Ірландія	172	1,8	152	1,9
Нідерланди	116	1,2	107	1,4
Інші країни	1543	16,4	1471	18,7
Загальний обсяг переказів	9415	100,0	7881	100,0

Джерело: складено автором на основі даних [3]

За даними таблиці 1, основними напрямками трудової міграції українців залишаються Польща, США, Велика Британія та країни ЄС. Разом із тим чітко простежується загальне скорочення обсягів грошових надходжень в Україну – з 9415 млн дол. США у 2024 році до 7881 млн дол. США у 2025 році.

Така динаміка свідчить про стрімку інтеграцію мігрантів у новому середовищі, зменшення економічних зв'язків із батьківщиною та потенційну релокацію членів сімей за кордон. Для вітчизняної економіки це формує комплексний негативний ефект. По-перше, Україна втрачає економічно активне населення через його поступову адаптацію до умов життя в країнах-реципієнтах. По-друге, скорочення надходжень іноземної валюти погіршує стан платіжного балансу, скорочує внутрішнє споживання та безпосередньо обмежує податкові надходження до бюджету.

Отже, можна зробити висновок, що трудова міграція є складним і багатограним явищем та має суттєвий вплив на економіку України як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Посилення міграційних процесів, зокрема внаслідок повномасштабної війни, призвело до значного скорочення трудових ресурсів, зростання диспропорції на ринку праці та втрати частини людського капіталу. Це супроводжується поступовим скороченням обсягів грошових переказів, тим самим зменшуючи обіг коштів в економіці та скорочення надходжень до бюджету.

Першочерговою та базовою умовою для масового повернення громадян залишається стабілізація безпекової ситуації в країні. Проте саме по собі завершення бойових дій не гарантуватиме автоматичної рееміграції. Для того, щоб населення було дійсно зацікавлене у поверненні, Україна повинна стати конкурентоспроможною на світовому ринку праці та пропонуючи умови, що будуть співставні з тими, до яких мігранти вже адаптувалися за кордоном.

Для зменшення негативних наслідків трудової міграції та забезпечення сталого економічного розвитку Україні потрібно розробити ефективну державну політику, яка буде ґрунтуватися на практичних інструментах підтримки. Насамперед необхідно посилити контроль за дотриманням трудових стандартів та якістю умов праці, оскільки саме незадоволення умовами ринку праці є одним із головних чинників еміграції. Також слід запровадити програми перекваліфікації та підвищення кваліфікації, орієнтовані насамперед на внутрішньо переміщених осіб, демобілізованих військових та тих, хто повертається з-за кордону, що дозволить їм легше адаптуватися до актуальних вимог роботодавців. Для підвищення

загальної привабливості країни не менш важливим є підтримка малого та середнього бізнесу, а саме: зменшення податкового навантаження; пільгове кредитування; запровадження систем прозорого ведення бізнесу тощо. Послідовне впровадження подібних ініціатив здатне підвищити конкурентоспроможність України на міжнародному ринку праці, тим самим зменшити трудову міграцію та навіть залучити іноземних інвесторів і кваліфікованих спеціалістів.

#### Список використаних джерел

1. Бартош А., Шкурат М., Щербата А. Вплив міжнародної трудової міграції на соціально-економічний розвиток України. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 4 (89). С. 202–209. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46470/2/GEJ\\_2024v89n4\\_Shkurat\\_M-The\\_impact\\_of\\_international\\_202-209.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46470/2/GEJ_2024v89n4_Shkurat_M-The_impact_of_international_202-209.pdf)
2. Боброва Д., Дон О. Міжнародна трудова міграція та її вплив на ринок праці України в умовах військової агресії РФ. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3 (82). С. 216–226. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42549/2/GEJ\\_2023v82n3\\_Bobrova\\_D-International\\_labor\\_migration\\_216-226.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42549/2/GEJ_2023v82n3_Bobrova_D-International_labor_migration_216-226.pdf)
3. Грошові перекази в Україну: статистичні дані. *Національний банк України*. URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz\\_y.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Perekaz_y.pdf)
4. Юнін Є. С., Загородний В. М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4 (56). С. 20–32. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/16966>
5. Осіпова Л. В., Хаєцька О. П. Міжнародна міграція робочої сили в умовах глобального розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. С. 9–16. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3555/3487>
6. Слободян О., Ломоносова Н., Філіпчук Л., Фітисова А. Аналіз динаміки перетинів кордонів за 2010 – початок 2020 років: аналітичний матеріал. *Cedos*. 2020. URL: <https://cedos.org.ua/researches/analiz-dynamiky-peretyniv-kordoniv-za-2010-pochatok-2020-rokiv/>
7. IOM Ukraine. Pathways for Regular Migration: Perceptions of Migrant Workers and Recovery in Ukraine. July 2024. URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-pathways-regular-migration-perceptions-migrant-workers-and-recovery-ukraine-july?close=true>
8. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine. *UNHCR*. September 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/95767>
9. Tverdostup M. The Demographic Challenges to Ukraine's Economic Reconstruction. *Policy Notes and Reports*. 2023. No. 71. URL: <https://wiiw.ac.at/the-demographic-challenges-to-ukraine-s-economic-reconstruction-dlp-6620.pdf>

УДК: 332.146.2

## **ЕКОСИСТЕМА DREAM ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*Ірина Дернава*  
[dernova@ukr.net](mailto:dernova@ukr.net)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*  
*м. Черкаси*

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується глибокими структурними трансформаціями та безпрецедентними макроекономічними шоками,

зумовленими тривалим воєнним протистоянням. У цих умовах класичні підходи до регіонального планування втрачають свою ефективність через високу динамічність руйнувань, міграційні зсуви та дефіцит фінансових ресурсів. Виникає гостра потреба у впровадженні новітніх інструментів, які базуються на принципах *data-driven management* та забезпечують цифрову прозорість розподілу інвестиційних потоків.

Особливої ваги набуває об'єктивна оцінка та моніторинг відновлення територіальних громад. Застосування цифрової екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) дозволяє перевести процес стратегічного планування поствоєнного розвитку на рівень інтегрованого інформаційного моделювання. Це забезпечує мінімізацію корупційних ризиків, усуває асиметрію інформації між державою, регіонами та міжнародними донорами, а також створює підґрунтя для збалансованого макроекономічного відновлення [1].

З огляду на це, комплексне дослідження функціоналу платформи DREAM як інструменту стратегічного менеджменту та його впливу на вирівнювання регіональних диспропорцій є надзвичайно актуальним, маючи вагому прикладну цінність для формування ефективної державної політики відбудови.

Трансформація системи управління інвестиційними потоками в DREAM базується на ліквідації інформаційної асиметрії. Створення наскрізного цифрового профілю кожного інфраструктурного об'єкта мінімізує транзакційні витрати міжнародних донорів. Статистичний облік, інтегрований із системою публічних закупівель Prozorro, утворює замкнений цикл верифікації витрат, що позитивно впливає на оцінку суверенних інвестиційних ризиків України.

Стійкість територіальних громад прямо корелює з точністю вихідної інформації, на основі якої формуються середньострокові плани інвестицій (надалі - СПІ). Станом на початок 2026 року в системі верифіковано 809 СПІ громад, що свідчить про глибоку інституціоналізацію інструменту на місцевому рівні. Екосистема DREAM дозволяє перейти від реактивного адміністрування (ліквідації наслідків «екзогенних шоків») до проактивного моделювання розвитку територій на основі реальних статистичних показників дефіциту потужностей інфраструктури.

Сучасний гео економічний ландшафт України демонструє значну поляризацію: якщо східні та південні регіони потребують першочергової масштабної реконструкції критичних об'єктів, то західні та центральні території стикаються із надмірним навантаженням на соціальну інфраструктуру через міграційні тренди ВПО. Емпіричний аналіз бази даних DREAM фіксує нерівномірність регіональної активності: лідерами за кількістю сформованих інвестиційних портфельів виступають Львівська (66 СПІ) та Полтавська (55 СПІ) області. DREAM виступає інструментом вирівнювання цих диспропорцій, надаючи кожній громаді прямий доступ до Єдиного проектного портфеля публічних інвестицій держави, який акумулює 131 макропроект незалежно від її географічного розташування.

Міністерство розвитку громад та територій України спільно зі Світовим Банком провели оцінку збитків і потреб, що виникли внаслідок широкомасштабного російського вторгнення (RDNA 5). Оцінювання RDNA 5 охоплює період з 24 лютого 2022 р. до 31 грудня 2025 р. загальні потреби у відновленні та відбудові на наступні 10 років становлять 588 млрд дол. США. Найбільш постраждали сектори згідно з результатами оцінки: житло — 31% від загальної шкоди, транспорт — 20,6%, енергетика — 12%, а також торгівля та промисловість (9%) і сільське господарство (6%). [2]

За наявними статистичними даними, з початку повномасштабної агресії суверенні втрати охоплюють 14% сукупного житлового фонду України, що в абсолютному вимірі перевищує 3 млн домогосподарств.

Просторова детермінація зафіксованих збитків демонструє високу географічну поляризацію та асиметрію: понад 80% руйнувань та пошкоджень локалізовано в межах прифронтових та прикордонних регіонів. Така територіальна диспропорція формує глибокі структурні зсуви в регіональних екосистемах та вимагає довгострокового стратегічного планування інвестиційних потоків.

Розрахункова капіталоємність повного відновлення житлового сектору впродовж наступного десятирічного циклу оцінюється в обсязі близько 90 млрд дол. США. При цьому критична потреба у фінансуванні першочергових заходів на поточний 2026 рік становить 2,6 млрд дол. США, що актуалізує проблему пошуку диверсифікованих джерел надходження капіталу в умовах дефіциту бюджетних коштів.

Головний бар'єр для міжнародних донорів - це високі інституційні ризики та непрозорість розподілу коштів. DREAM функціонує за принципом «усі бачать усе», створюючи єдине цифрове вікно для кожного інфраструктурного проекту. Забезпечуючи наскрізний моніторинг (від фіксації руйнування до введення в експлуатацію), система мінімізує трансакційні витрати інвесторів і підвищує інвестиційну конкурентоспроможність України у світових рейтингах. Оскільки фінансова ємність відновлення суттєво перевищує поточні можливості бюджету, виникає потреба у жорсткому відборі. DREAM містить аналітичні алгоритми, які допомагають Стратегічній інвестиційній раді та ОВА автоматично ранжувати проекти за рівнем критичності (першочергове відновлення об'єктів водопостачання, енергетики, житлового сектору, розмінування тощо). Війна спричинила глибоку поляризацію регіонів: прикордонні території зазнали руйнувань капітальних активів, тоді як тиллові громади мають надмірне навантаження на соціальну сферу через приплив ВПО. DREAM вирівнює ці умови, надаючи навіть найменшій громаді прямий вихід на міжнародні фонди через створення якісного цифрового інвестиційного паспорта проекту.

Таким чином, цифрова екосистема DREAM є не лише інноваційним технічним рішенням, а й стратегічним чинником забезпечення стійкості національного господарства у поствоєнний період. Функціонування платформи за принципом "Data-driven" забезпечує оптимізацію розподілу обмеженого фінансового ресурсу, мінімізує ризики інституційного характеру та закладає підґрунтя для підвищення глобальної конкурентоспроможності українських регіонів на світовому ринку капіталу.

#### Список використаних джерел

1. Система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення: 26.04.2026)
2. Потреби відновлення в Україні протягом наступних десяти років складуть 588 млрд дол. США. *Міністерство розвитку громад та територій України*. URL: <https://mindev.gov.ua/news/potreby-vidnovlennia-ukrainy-protiahom-nastupnykh-desiaty-rokiv-skladut-588-mlrd-dol-ssha> (дата звернення: 27.04.2026)

УДК: 339.923

## ЛОГІСТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Артем Єгоров*

[artem2006e@gmail.com](mailto:artem2006e@gmail.com)

*ВСП «Політехнічний фаховий коледж  
Криворізького національного університету»  
м.Кривий Ріг*

*Наукові керівники: викладачі екон.дисциплін  
Марина Виговська, Наталія Никитюк*

У зв'язку з повномасштабною війною, розв'язаною рф проти України, перед Збройними Силами України (ЗСУ), Національною гвардією України (НГУ) та іншими складовими сил оборони нашої держави постає питання прискорення процесу реформування

системи тилового забезпечення військ і перетворення її на систему логістичного забезпечення відповідно до стандартів НАТО. Війну треба розглядати як захід, продуманий економічно. Необхідні планування, підготовка використання озброєння і військового обладнання, матеріальних засобів, надання послуг з метою утримання військ у відповідній бойовій готовності. Пошук ефективних форм реалізації функцій, пов'язаних із матеріально-технічним забезпеченням військ, показав, що такою формою є логістика [2].

Збройні сили багатьох країн світу мають свої дослідні інститути, які працюють над винаходами логістики на користь армії, реагують на зміни ринку, користуються «цивільними» рішеннями, адаптуючи їх до власних потреб. Світова практика також підтверджує ефективність саме логістичного підходу до забезпечення військових формувань усіма необхідними видами ресурсів. Фактично, логістика є результатом еволюційного розвитку процесів пошуку ефективних форм матеріально-технічного забезпечення.

Проте в умовах воєнного стану Україна потребує визначення напрямів вдосконалення логістики військових формувань. Тож існує нагальна потреба вивчення сучасного стану та обґрунтування пріоритетного розвитку військової логістики України.

Отже, метою цього дослідження є вивчення стану військової логістики в підрозділах, а також визначення заходів щодо вдосконалення її функціонування в умовах воєнного стану.

З огляду на актуальність теми в сучасних умовах глобальних та регіональних конфліктів, розуміння основ логістичних процесів є необхідним для покращення готовності військових сил до будь-яких викликів.

Сучасні збройні конфлікти ставлять нові виклики перед логістичними системами, що вимагають адаптації до нестабільних умов, швидких змін на фронті, а також до нових технологій та методів управління.

Не можливо не погодитись з тим, що одним з ключових факторів перемоги є швидке і вчасне постачання зброї, боєприпасів, пального, ліків та їжі у потрібне місце.

Українська військова логістика значно відстає від цивільної, а її тягар зріс під час нав'язаної росією війни. Однак, використання потенціалу цивільної логістики дало змогу налагодити забезпечення потреб українських військових. Цивільний сектор економіки України має велику кількість логістичних компаній, які на сьогодні забезпечують потреби військової галузі сучасним обладнанням, кваліфікованим персоналом та ефективними транспортними системами для потреб оборони[2].

Сучасна армія здатна швидко та адекватно реагувати, мобільно розподіляти ресурси, якщо вона має передове логістичне забезпечення.

Військова логістика – це комплекс заходів, пов'язаних із плануванням, забезпеченням, транспортуванням і управлінням матеріально-технічними засобами та ресурсами в армії для забезпечення ефективного ведення бойових дій. Вона є однією з найважливіших складових військового мистецтва, оскільки без належного матеріального забезпечення неможливе успішне виконання бойових завдань.

Військова логістика охоплює широкий спектр діяльності, спрямований на підтримку військових операцій.

Основними її завданнями є:

1. Матеріально-технічне забезпечення – виробництво, закупівля, зберігання та розподіл зброї, боєприпасів, військової техніки, продовольства, пального, медикаментів та інших ресурсів.
2. Транспорт і мобільність – організація перевезення військових підрозділів, техніки, боєприпасів та інших вантажів різними видами транспорту (автомобільним, залізничним, морським, повітряним).
3. Медичне забезпечення – надання медичної допомоги, евакуація поранених, забезпечення медикаментами та медичним обладнанням.
4. Ремонт і технічне обслуговування – утримання військової техніки та озброєння у справному стані, оперативний ремонт і модернізація.

5. Тилове забезпечення – організація розміщення військовослужбовців, будівництво та експлуатація баз, складів, фортифікаційних споруд.

6. Планування та управління логістичними процесами – координація всіх вище перелічених напрямків, врахування змін обстановки, оперативне реагування на нові виклики [5].

Таким чином, військова логістика є стратегічно важливою сферою, від якої залежить успіх будь-яких військових операцій. Вона вимагає ретельного планування, мобільності та адаптивності для ефективного забезпечення військ у будь-яких умовах.

У період воєнних дій перебудова логістики стає першочерговою задачею, особливо для військового та гуманітарного секторів. Незважаючи на всі труднощі сьогодення, управління комерційною логістикою не припиняється, а навпаки, розвивається та потребує більшої уваги. Основні завдання військової логістики полягають у забезпеченні матеріально-технічними ресурсами, передачу інформації в умовах ризику, прийняття оптимальних рішень щодо постачання зброї та інше .

Україна володіє значним потенціалом для реабілітації та розвитку логістичної системи та інфраструктури, особливо у контексті посилення євроінтеграційних процесів. Можливості для майбутніх досліджень охоплюють порівняльний аналіз створення логістичних ланцюгів постачання в українських та зарубіжних підприємств, запозичення українськими компаніями досвіду різноманітних організаційних структур, а також пропозиції щодо послідовності оптимізації формування логістичних ланцюгів постачання в умовах євроінтеграції [3]

Висока динамічність бойових дій. Лінія фронту може швидко змінюватися, що ускладнює логістичне планування.

- Рішення: гнучка система мобільних баз, швидке перепланування маршрутів.

Загроза атак на транспортні колони. Ворог може атакувати конвої, використовуючи авіацію, дрони або засідки.

- Рішення: броньовані транспорти, дрони-розвідники, зміна маршрутів.

Дефіцит ресурсів у зоні бойових дій. Затримки або знищення поставок можуть призвести до нестачі боєприпасів, пального чи продовольства.

- Рішення: резервні склади, аеродоставка, автономні джерела енергії (сонячні батареї, генератори).

Кіберзагрози та електронне придушення. Противник може зламати логістичні системи або глушити GPS-навігацію.

- Рішення: резервні системи зв'язку, використання криптографії, паперові карти та координатори-навігатори.

Тому захист логістичних шляхів є критичною задачею військової логістики [4].

Міжнародна допомога відіграє ключову роль у підтримці військових операцій, особливо у випадках затяжних конфліктів, нестачі ресурсів або необхідності зміцнення обороноздатності країни. Така допомога може надходити у формі матеріально-технічного забезпечення, фінансової підтримки, військової підготовки, розвідувальної інформації та дипломатичної підтримки [7].

Інноваційні технології постійно трансформують сучасний світ, забезпечуючи революційні зміни у способах ведення бізнесу, споживання послуг та взаємодії зі світом. Від автоматизації до штучного інтелекту, ці технології не лише спрощують існуючі процеси, а й відкривають нові можливості для інновацій та ефективності [2].

Автоматизація логістичних процесів є ключовим трендом в індустрії управління ланцюгами постачання, який набирає все більшого поширення в умовах стрімкого технологічного розвитку. Застосування інноваційних технологій дозволяє значно знизити вартість логістики, підвищити її ефективність та безпеку, а також мінімізувати людську участь у процесах планування, закупівлі та розподілу товарів [6].

Захист логістичних маршрутів є важливим аспектом забезпечення безпеки та ефективності постачання товарів і послуг у сучасному світі. Для цього активно застосовуються

різноманітні сучасні технології, які дозволяють мінімізувати ризики, знижувати витрати та підвищувати надійність ланцюгів постачань.

Глобальні геополітичні напруження залишаються серйозним ризиком і значною мірою впливають на міжнародні перевезення вантажів, особливо на тлі війни в Україні та збоїв у глобальній торгівлі. Саме тому логістичні компанії повинні бути готові до адаптації, а також до розробки стратегій управління ризиками.

За допомогою інноваційних технологій компанії можуть краще управляти ризиками, прогнозувати потреби ринку та оптимізувати робочі процеси, забезпечуючи стійке зростання і конкурентоспроможність у швидко змінному світі [8].

Таким чином, інтеграція новітніх технологічних рішень є ключовим фактором для успішної адаптації до глобальних логістичних викликів і трендів.

#### Список використаних джерел

1. Бедрій Я. І. Військова логістика : навч. посіб. / Я. І. Бедрій, Є. Тарнавський. — Херсон : Олді-Плюс, 2020.
2. Гринів Н. Т., Равліковська А. А. Перебудова логістики в умовах воєнного стану в Україні. Академічні візії, №13, 2022.
3. Доктрина «Об'єднана логістика» (ВКП 4-00(01)). — К. : Головне управління логістики ГШ ЗСУ, 2020. — 84 с.
4. Збірник наукових праць Національного університету оборони України. — К. : НУОУ ім. Івана Черняховського, 2023. — (Розділ «Проблеми логістичного забезпечення сил оборони»).
5. Зрибнєва І. П. Виклики логістики в умовах війни / І. П. Зрибнєва // Економіка та суспільство. — 2022. — № 41. — URL: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua).
6. Пашенко Ю. Є. Напрями розвитку військової логістики в сучасних умовах / Ю. Є. Пашенко, Ю. С. Скрипник // Економіка та суспільство. — 2023. — № 50. — URL: [economyandsociety.in.ua](http://economyandsociety.in.ua) (дата звернення: 04.05.2026). — DOI: [doi.org](https://doi.org/).
7. Стратегія воєнної безпеки України. Затверджена Указом Президента України від 25 березня 2021 року № 121/2021 (з урахуванням змін 2022–2024 рр. щодо міжнародної технічної допомоги).
8. Чухлатий А. В. Аналіз об'єктів логістичної інфраструктури в системі логістичного забезпечення частин (підрозділів) Національної гвардії України / А. В. Чухлатий // Ефективна економіка. — 2022. — № 2. — URL: [nauka.com.ua](http://nauka.com.ua).

УДК: 336.2

## **SHECONOMY: НОВА АРХІТЕКТУРА ЕКОНОМІКИ ЧЕРЕЗ ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО**

*Віктор Здір*

*[Victor19831111@ukr.net](mailto:Victor19831111@ukr.net)*

*завідувач кафедри бізнес-економіки та маркетингу, канд. екон. наук  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна*

Термін «Sheconomy» (She-conomy, SHEconomy) охоплює економічну систему, в якій зростаюча кількість жінок із вищою освітою виходить на ринок праці на більш кваліфікованих рівнях і бере активнішу участь у господарській діяльності. Це закономірно призводить до підвищення купівельної спроможності жінок, що чинить мегатрендовий вплив на бізнес, економічне суспільство та врешті-решт – на весь світ.

Для України це явище має особливе значення в контексті повномасштабного військового вторгнення росії, яке розпочалося в лютому 2022 року. Мобілізація значної

частини чоловічого населення, масове вимушене переміщення та реструктуризація економіки створили принципово нові умови для зростання ролі жінок в економічному житті країни. Три роки поспіль – з 2023 по 2025 – стали роками безпрецедентного зростання жіночого підприємництва та трансформації ринку праці.

За визначенням Frost & Sullivan [1; 3], Sheconomy є більшим, ніж просто черговий ринковий тренд. Це потужна сила, яка безпосередньо адресує нерівності, з якими жінки стикалися вдома, в суспільстві та на робочих місцях протягом поколінь. Подвійна природа Sheconomy – жінки як ринок і жінки як особистості – робить цю концепцію унікальним об'єктом міждисциплінарного дослідження [4].

У звіті Boston Consulting Group (BCG) за 2009 рік, опублікованому в Harvard Business Review, зазначається, що жінки контролюють 20 трильйонів доларів світових споживчих витрат. У 2019 році Morgan Stanley Research [2; 4] у своєму звіті «Зростання економіки ШЕ» дійшла висновку, що зростання кількості жінок у розквіті сил дедалі більше впливатиме на ринок праці та створюватиме нові рушійні сили споживання.

Сьогодні провідні аналітики оцінюють, що:

- Жінки контролюють або впливають на 85% світових споживчих витрат;
- Їхня сукупна купівельна спроможність досягла 31,7 трильйонів доларів;
- До 2028 року жінки будуть відповідальні за 75% усіх дискреційних витрат – на харчування поза домом, хобі, подорожі та засоби особистої гігієни [5].

У Китаї близько 400 мільйонів жінок-споживачів у віці від 20 до 60 років здійснюють річний обсяг витрат, що дорівнює \$1,4 трлн – це третій за розміром споживчий ринок у світі, порівнянний із сукупними роздрібними ринками Німеччини, Франції та Великої Британії [11].

З точки зору інституційної економіки, Sheconomy – це складне соціально-економічне явище, що породжується змінами формальних та неформальних інституцій у сфері гендерних відносин. Згідно з неінституційним підходом, інституції – це «правила гри в суспільстві», що визначають стимули та можливості для людської взаємодії.

Трансформація гендерних інститутів – правових норм, соціальних очікувань, освітніх стандартів та організаційних практик – безпосередньо визначає масштаби та темпи розгортання Sheconomy.

В інституційному вимірі, Sheconomy також слід розглядати крізь призму транзакційних витрат та інформаційної асиметрії. Традиційно бізнес та маркетинг були орієнтовані переважно на чоловіків або створювали хибний образ споживача-жінки. Компанії, які не визнавали цю асиметрію, зазнавали конкурентних втрат.

Класичним прикладом є американська мережа Home Depot: компанія ігнорувала жіночу аудиторію та втратила частку ринку на користь свого конкурента Lowe's, який врахував ключовий факт, що жінки ініціюють 80% проєктів з благоустрою житла та витрачають у таких магазинах на 50% більше, ніж чоловіки [8].

Поточні дослідження виявляють кілька взаємопов'язаних мегатрендів, які прискорюють глобальний розвиток економіки [10].

1. Вища освіта жінок. Більше жінок, ніж будь-коли раніше, здобувають вищу освіту. У більшості розвинених країн жінки вже переважають чоловіків за часткою випускників бакалаврату. Це призводить до вищих стартових позицій на ринку праці, конкурентних доходів та більш обґрунтованих споживчих рішень.

2. Зростання заробітної плати та фінансової незалежності. За даними Ernst & Young [6], жінки у всьому світі зараз заробляють 13 трильйонів доларів на рік, а прогнози передбачають 18 трильйонів доларів протягом наступних п'яти років.

Жінки є основними годувальниками або заробляють нарівні з чоловіками приблизно у половині шлюбів у США. Прогнозується, що жінки контролюватимуть більшу частину з 84 трильйонів доларів у найбільшому міжпоколінному переміщенні багатства в історії людства протягом наступних двох десятиліть.

3. Технологічне розширення можливостей. Цифрові платформи, онлайн-банкінг та інвестиційні додатки значно знизили бар'єри для участі жінок у фінансовому секторі.

Соціальні мережі перетворили жінок на впливових лідерів думок та законодавців споживчих трендів. Жінки використовують ці платформи для обміну відгуками, порадами та рекомендаціями, формуючи рішення про покупки у своїх мережах.

4. Свідоме споживання та соціальна відповідальність. Жінки є основними рушійними силами свідомого споживацтва. Саме вони більш схильні цікавитися корпоративною соціальною відповідальністю, екологічними стандартами виробництва та етичними ланцюгами поставок. Це зобов'язує компанії адаптувати свої бізнес-моделі до цих ціннісних пріоритетів.

5. Ефект прискорення пандемії та війни. Пандемія COVID-19 та, в конкретному контексті України, повномасштабне вторгнення 2022 року стали мимовільними каталізаторами шекономії. Ці кризи спричинили хвилю жіночого підприємництва: жінки масово запускали власний бізнес у пошуках фінансової стабільності, допомагаючи собі, своїм сім'ям та цілим громадам.

Одним із найбільш показових показників розвитку Sheconomy в Україні є динаміка реєстрацій фізичних осіб-підприємців (ІП). За даними UC.Market [5] та Єдиного державного реєстру юридичних осіб та ІП [9], вже три роки поспіль фіксується стійка тенденція домінування жінок серед нових підприємців.

Якщо до початку повномасштабної агресії частка жінок серед нових ІП не перевищувала 51%, то у 2023 році цей показник досяг 57%, у 2024 році – 61%, і залишався на рівні 61% протягом усього 2025 року. Вперше в українській підприємницькій практиці зафіксовано стійке домінування жінок серед нових суб'єктів малого бізнесу [5].

Дослідження GRC Labor Market Barometer [8] показало що в 2025 році: 22% роботодавців визнають, що жінки зазвичай готові працювати за меншу оплату. Найчастіше жінки погоджуються платити на 11–20% менше за той самий обсяг роботи, що відтворює структурний гендерний розрив.

З огляду на дослідження, доцільно виділити ключові можливості в розвитку сучасної економіки:

1. Військова реструктуризація економіки відкрила для жінок раніше закриті сектори – оборонно-промисловий комплекс, логістика, безпека та захист. Якщо ці сектори залишаться відкритими для жінок після закінчення війни та активних бойових дій, це матиме довгостроковий позитивний вплив на гендерний баланс у високооплачуваних галузях.

2. Цифровізація економіки, що прискорилася під час війни, відкрила нові ніші для жіночого підприємництва: онлайн-комерція, дистанційне навчання, телемедицина та цифрові послуги – сфери, де жінки традиційно демонстрували конкурентоспроможність.

Відбудова України створить величезний попит на послуги в сферах архітектури, будівництва, консалтингу, охорони здоров'я, освіти та психологічної підтримки – секторах, де жінки мають сильні позиції.

Попри значні успіхи, повна реалізація потенціалу жіночого підприємництва все ще потребує системного подолання бар'єрів, зокрема гендерного розриву в оплаті праці та підвищення представництва жінок у великому бізнесі. Активне залучення інтелектуального та академічного капіталу жінок у поєднанні з фінансовими інструментами підтримки має стати основою для успішної повоєнної відбудови України. Таким чином, розвиток жіночого лідерства та підприємництва є не лише питанням соціальної рівності, а й критично необхідною умовою для побудови конкурентоспроможної та гнучкої економічної моделі держави.

#### Список використаних джерел

1. Frost & Sullivan The Rise of Sheconomy: Women's Increasing Impact on Business, Culture, and Healthcare [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.frost.com/frost-perspectives/the-rise-of-sheconomy-womens-increasing-impact-on-business-culture-and-healthcare>.
2. Morgan Stanley Research Rise of the SHEconomy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.morganstanley.com/ideas/womens-impact-on-the-economy>.

3. Frost & Sullivan Businesses Winning Women's Hearts to Thrive: 9 Mega Trends Leading the Way in the Sheconomy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.frost.com/news/9-mega-trends-leading-the-way-in-the-sheconomy/>.

4. Morgan Stanley Insights The Power Behind the SHEconomy [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.morganstanley.com/insights/articles/investing-in-the-sheconomy>.

5. YC.Market Аналітика реєстрацій ФОП в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yc.market/uk/>.

6. Ernst & Young Women Fast Forward: The Time for Gender Parity Is Now [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.ey.com/en\\_gl/women-fast-forward](https://www.ey.com/en_gl/women-fast-forward) (дата звернення: 07.05.2026).

6. World Economic Forum Global Gender Gap Report 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2025/>.

7. ILOSTAT International Labour Organization Statistics Database [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ilostat.ilo.org/>.

8. GRC.ua GRC Labor Market Barometer 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://grc.ua/>.

9. UN Women Ukraine Жінки, мир та безпека в Україні: аналітичні матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraine.unwomen.org/uk>.

10. OECD Gender Equality and Women's Empowerment [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.oecd.org/gender/>.

11. World Bank Gender Overview [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org/en/topic/gender>.

УДК 334.012.64:330.131.7

## **СТІЙКІСТЬ ТА АДАПТАЦІЯ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

*Сапожніков Лаврентій*  
[lugmaster.zero@gmail.com](mailto:lugmaster.zero@gmail.com)

*Іщенко Артем*

[valerada4@gmail.com](mailto:valerada4@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: Цибань Анжела*

У сучасних умовах економічної нестабільності, спричиненої повномасштабною війною, інфляційними процесами та глобальними викликами, малий бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості економіки України. Він є важливим інструментом підтримки зайнятості населення, розвитку конкурентного середовища та адаптації економіки до кризових умов. В умовах воєнного стану саме мале підприємництво демонструє високу гнучкість і здатність до швидкого відновлення, що зумовлює актуальність дослідження його розвитку та визначення ефективних механізмів підтримки.

Малий бізнес становить основу підприємницького сектору України. За даними Державної служби статистики України, станом на 2025 рік його частка перевищує 90% від загальної кількості суб'єктів господарювання, забезпечуючи значну частину зайнятості населення та формуючи вагомий внесок у валовий внутрішній продукт [1]. Для більш ґрунтовної оцінки змін у підприємницькій активності доцільно проаналізувати динаміку відкриття та припинення діяльності фізичних осіб-підприємців, що наочно відображено на Рис. 1.

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

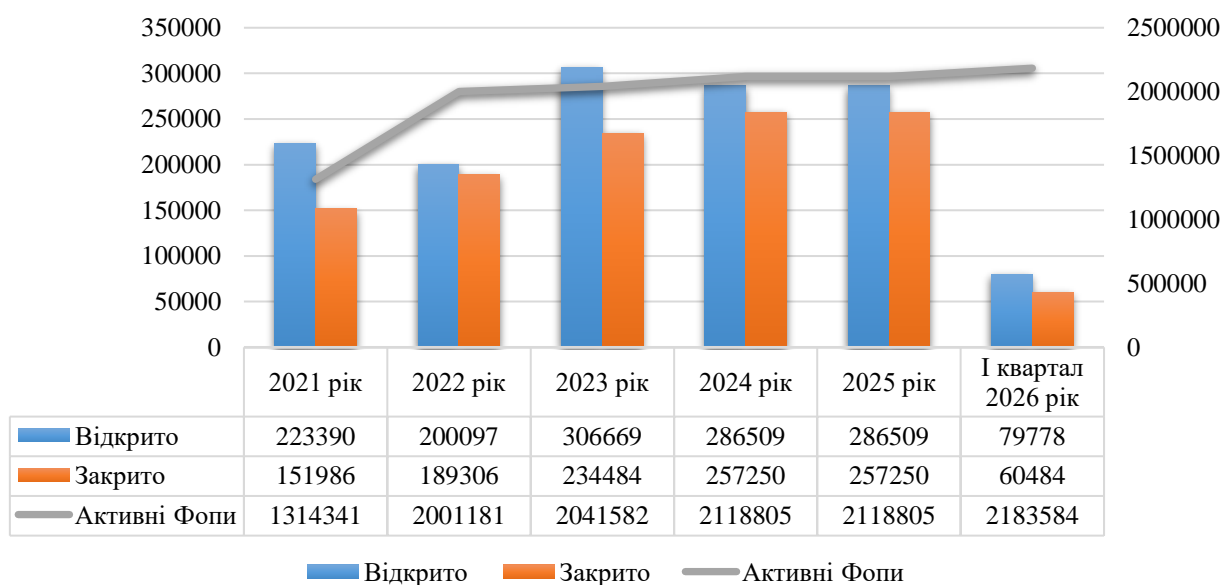


Рис. 1 Динаміка реєстрацій та закриття ФОП за 2021-2026 рр.

Джерело: складено автором за даними [2,3].

Аналіз динаміки відкриття та закриття фізичних осіб-підприємців свідчить про значний вплив воєнних подій на підприємницьку активність. У 2022 році, з початком повномасштабної війни, спостерігалось різке скорочення кількості нових реєстрацій бізнесу, що було зумовлено високим рівнем невизначеності та безпековими ризиками. Водночас уже з 2023 року почалося поступове відновлення підприємницької активності, яке досягло пікових значень за період 2021-2025 років. Надалі, у 2024-2025 роках, темпи зростання дещо уповільнилися, однак загальна тенденція залишалася позитивною.

Статистичні дані свідчать про подальше відновлення підприємницької активності. Зокрема, у першому кварталі 2026 року в Україні було зареєстровано 63 920 нових ФОП, тоді як 52 623 підприємці припинили діяльність, що забезпечило позитивний приріст у 11 297 суб'єктів господарювання [3]. Це свідчить про поступову стабілізацію бізнес-середовища навіть в умовах воєнної економіки.

Більш об'єктивним показником стану малого бізнесу є рівень активності підприємців. За аналітичними даними платформи Opendatabot, кількість активних ФОП у 2022 році порівняно з попереднім роком скоротилась на 87%, однак вже з 2023 року вона демонструє стійку тенденцію до зростання. Загалом кількість активних ФОП у 2025 році перевищує 2 млн осіб, а за період повномасштабної війни їх загальна чисельність зросла приблизно на 194 тис. Отримані результати свідчать про те, що відновлення малого бізнесу супроводжується не лише кількісним зростанням, але й якісними змінами у способах ведення підприємницької діяльності, що проявляється в активній адаптації бізнесу до нових умов функціонування.

Значний вплив на розвиток підприємництва мала вимушена релокація бізнесу. Унаслідок бойових дій значна кількість підприємств була змушена змінити місце ведення діяльності, що сприяло перерозподілу економічної активності між регіонами. Водночас цей процес дозволив зберегти значну частину бізнесу та забезпечити його подальше функціонування.

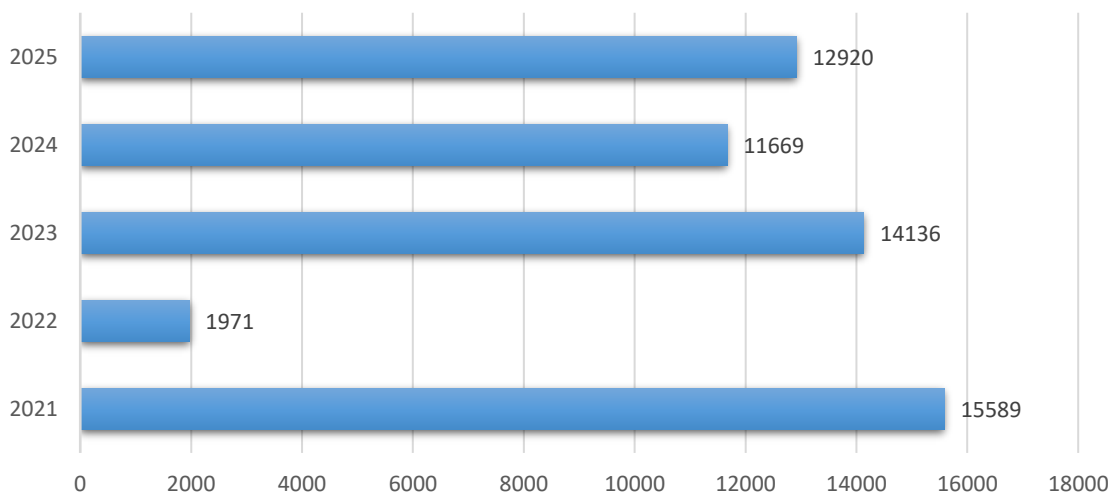


Рис. 2 Динаміка релокованих підприємств за 2021-2025 рр.

Джерело: складено автором за даними [4].

Динаміка релокованих підприємств за 2021-2025 роки є нестабільною та відображає вплив воєнних умов. Після відносно високого рівня у 2021 році (15 589 підприємств) у 2022 році показник різко знижується до 1 971 через початок повномасштабної війни. У 2023 році спостерігається відновлення до 14 136 підприємств, що свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов. У 2024 році фіксується зниження до 11 669, а у 2025 році - часткове зростання до 12 920 підприємств. Загалом динаміка має хвилеподібний характер, що відображає поступову адаптацію бізнесу до умов воєнної економіки та зміну масштабів релокаційних процесів у часі.

У 2023-2025 роках підприємці активно адаптуються до нових умов господарювання. Серед основних напрямів адаптації також можна виділити цифровізацію бізнесу, розвиток онлайн-торгівлі, диверсифікацію каналів збуту та оптимізацію витрат. Зокрема, значна частина нових підприємств створюється у сфері онлайн-торгівлі, освіти та консалтингу, що свідчить про структурні зміни у підприємницькому середовищі.

Важливу роль у підтримці малого бізнесу відіграє державна політика. Програма «єРобота» спрямована на стимулювання підприємницької діяльності через надання грантів, а програма «Доступні кредити 5-7-9%» забезпечує фінансову підтримку суб'єктів господарювання [5]. Окрім цього, діє система податкових пільг, що дозволяє ФОПам добровільно сплачувати ЄСВ та звільняє підприємців у зоні бойових дій від сплати єдиного податку. Додатковими інструментами підтримки є програми компенсацій за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб та пільгове ввезення енергообладнання для забезпечення автономності бізнесу [6]. Однак доступ до фінансових ресурсів залишається обмеженим для мікробізнесу через складність процедур і високі вимоги до позичальників.

Попри позитивну динаміку, розвиток малого підприємництва супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів варто виділити нестабільність економічного середовища, дефіцит робочої сили внаслідок міграції та мобілізації, обмежений доступ до фінансових ресурсів, а також високий рівень податкового навантаження. Додатковими стримуючими факторами є логістичні труднощі, руйнування інфраструктури та зниження внутрішнього попиту.

Узагальнюючи, варто відзначити, що малий бізнес в Україні навіть в умовах воєнного стану демонструє високу адаптивність та здатність до відновлення. Позитивна динаміка кількості активних підприємців, зростання зайнятості та поступове відновлення реєстрацій нових підприємств та ФОПів свідчать про формування стійких тенденцій розвитку підприємницького середовища. Водночас подальше зростання малого бізнесу значною мірою залежатиме від стабілізації безпекової ситуації, удосконалення державної підтримки та розширення доступу до фінансових ресурсів. У перспективі ключовими напрямками розвитку

малого підприємництва можуть стати подальша цифровізація бізнес-процесів, інтеграція у міжнародні ринки, розвиток інноваційних видів діяльності та зміцнення експортного потенціалу. Важливим фактором також залишатиметься підтримка підприємців на регіональному рівні, зокрема в контексті відновлення постраждалих територій та стимулювання релокації бізнесу.

Отже, за умови ефективної державної політики та сприятливого інвестиційного клімату малий бізнес має потенціал стати одним із ключових драйверів економічного відновлення України та забезпечити її довгострокове економічне зростання.

#### Список використаних джерел

1. Показники діяльності підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Аналітика ринку ФОП в Україні. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/20/166597002/> (дата звернення: 10.04.2026).
3. ФОПноміка: економіка українських ФОПів в реальному часі. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/open/foponomics> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Релокація підприємств в Україні. Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025-12> (дата звернення 10.04.2026).
5. «Робота – урядова програма безповоротних грантів. «Робота.Дія. URL: <https://erobota.dii.gov.ua/> (дата звернення 11.04.2026).
6. [Про затвердження Порядку надання роботодавцю компенсації витрат на оплату праці за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб внаслідок проведення бойових дій під час воєнного стану.](https://zakon.rada.gov.ua/go/331-2022-%D0%BF) Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 № 331. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/331-2022-%D0%BF> (дата звернення 11.04.2026).

УДК 630:330.34

## ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛІСОВОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

*Оксана Костюк  
kostuk@stlk.in.ua  
методист*

*Сторожинецький лісовий фаховий коледж  
м.Сторожинець*

Лісова галузь України на сучасному етапі переживає найбільш радикальну та глибоку трансформацію за весь період незалежності. Лісовий фонд, що займає близько 15,9% території країни (приблизно 10,4 млн га), є не лише критичним природним ресурсом та джерелом сировини, а й стратегічним активом національної та екологічної безпеки. Роль лісів у депонуванні вуглецю, регулюванні водного балансу та збереженні біорізноманіття стає фундаментальною на тлі глобальних кліматичних викликів, де Україна прагне стати активним учасником європейського «Зеленого курсу».

Сьогодні стан галузі визначається трьома магістральними векторами: інституційним переходом до єдиної вертикалі управління, масштабною цифровою трансформацією («Ліс у смартфоні») та критичною необхідністю адаптації господарювання до умов повномасштабної війни. Метою даного реферату є системний аналіз поточних реформ, технологічних інновацій у вітчизняному лісовому господарстві та визначення довгострокових перспектив інтеграції України у європейський екологічний та економічний простір через впровадження принципів сталого (невиснажливого) лісоуправління, що базується на науковому підході та цифровій прозорості.

Фундаментальним етапом новітньої історії галузі стало створення у 2022 році єдиного державного спеціалізованого господарського підприємства - ДП «Ліси України». Цей крок став відповіддю на застарілу модель управління, поклавши край епосі розрізнених лісгоспів, які часто функціонували як окремі «князівства» з діаметрально різними рівнями доходів, технічного забезпечення та стандартів управління.

Ліквідація понад 150 юридичних осіб та їх об'єднання в єдину структуру дозволили впровадити жорстку вертикаль контролю, уніфікувати заробітні плати та запровадити єдину інвестиційну політику, спрямовану на модернізацію всього сектору.

Раніше лісгоспи у ресурсних регіонах (Полісся, Карпати) мали величезні надприбутки, тоді як лісгоспи Півдня та Сходу, що виконують переважно захисні та меліоративні функції, ледь виживали без державних дотацій. Сьогодні централізація ресурсів дає змогу фінансувати охорону, захист та відтворення лісів у малолісних регіонах за рахунок загального прибутку компанії, створюючи єдиний фінансовий «щит» для всієї екосистеми.

Продаж необробленої деревини тепер здійснюється виключно через ліцензовані товарні біржі (наприклад, УЕБ). Це повністю ліквідувало прямі договори, які роками були головним джерелом корупції та кулуарних домовленостей. Забезпечено 100% прозорість: кожен кубометр продається за реальною ринковою ціною через відкритий аукціон, що призвело до суттєвого зростання податкових надходжень та забезпечило рівний доступ до ресурсу для всіх деревообробників.

Реформа чітко розмежувала функції: Держлісагентство зосередилося виключно на державному нагляді, формуванні політики та контролі, тоді як ДП «Ліси України» відповідає за безпосереднє господарювання. Це усунуло конфлікт інтересів, коли орган сам себе контролював.

Попри виклики воєнного стану, в Україні триває реалізація амбітної програми щодо збільшення площі лісів на 1 мільйон гектарів. Важливо, що парадигма висадки змістилася з суто кількісних показників на якісні та екологічні:

Лісівники відмовляються від створення вразливих монокультур (наприклад, суцільних посадок сосни), які є «пороховими бочками» під час пожеж. Натомість створюються складні, різновікові змішані лісостани з домішками листяних порід, що мають значно вищий природний імунітет до глобального потепління, засух та масових нападів шкідників.

Вперше на законодавчому рівні запроваджено механізм збереження лісів, що самотужки вирости на покинутих сільськогосподарських землях. Це дозволяє легалізувати сотні тисяч гектарів вже існуючого молодого лісу, що є найбільш екологічно доцільним та економічно вигідним способом збільшення лісистості країни.

Україна демонструє одні з найвищих у Європі темпів впровадження цифрових рішень у лісовому секторі. Проект «Ліс у смартфоні» — це не просто гасло, а комплексна система, що робить кожну операцію в лісі видимою для держави та громадськості.

Система електронного обліку стала обов'язковою абсолютно для всіх лісокористувачів. Кожна партія деревини отримує унікальну пластикову бирку з QR-кодом, дані з якої миттєво потрапляють у центральну базу. Будь-який громадянин, представник митниці чи поліції може відсканувати код і побачити повну «біографію» колоди: де, ким і коли вона була зрубана, та на якій машині перевозиться.

Повна відмова від паперових накладних унеможливила класичну схему «лівих» рейсів. Електронна товарно-транспортна накладна створюється в момент завантаження в лісі, фіксує точний час та координати, і її неможливо видалити чи відредагувати після відправлення, що фактично блокує легалізацію незаконно добутого ресурсу.

Інтерактивна карта лісів України відкрила доступ до даних про лісорубні квитки та плани господарських робіт. Це дозволяє місцевим громадам та екоактивістам перевіряти законність будь-якої рубки у реальному часі.

Впровадження алгоритмів штучного інтелекту для аналізу знімків з супутників дозволяє виявляти незаконні рубки площею від декількох соток. Система порівнює фактичний

стан лісового намету з дозвільною документацією і автоматично сигналізує про аномалії, мінімізуючи людський фактор у системі контролю.

Мережа висотних спостережних веж тепер оснащується камерами з тепловізійними сенсорами. Завдяки програмному забезпеченню, що розпізнає дим на ранніх стадіях, час реакції на загоряння скоротився до мінімуму, що дозволяє локалізувати вогонь ще до того, як він перетвориться на масштабну низову чи верхову пожежу.

Повномасштабна агресія РФ призвела до безпрецедентної екологічної катастрофи. Ліси стали місцем запеклих боїв, що призвело до деградації ґрунтів, знищення біорізноманіття та колосальних прямих збитків, які вже обчислюються сотнями мільярдів гривень.

Понад 30% лісового фонду України в північних та східних областях залишаються смертельно небезпечними. Міни-пастки та нерозірвані снаряди унеможливають проведення санітарних заходів, догляд за лісом та ефективне гасіння пожеж, перетворюючи заповідні території на зони відчуження.

Осколки снарядів, що застрягли у стовбурах дерев («металізація»), роблять таку деревину непридатною для високотехнологічної переробки. При потрапленні на пилораму метал миттєво виводить з ладу дорогі пили, що знецінює ліс у зонах бойових дій, переводячи його в категорію низькосортного палива (дров), що підриває економіку лісгоспів.

Масштабні пожежі, спричинені обстрілами, часто неможливо загасити через мінну небезпеку для рятувальників. Це призводить до вигорання тисяч гектарів унікальних екосистем. Окрім втрати деревини, це спричиняє величезні викиди, посилюючи парниковий ефект та руйнуючи природні оселища рідкісних видів флори та фауни.

Майбутнє галузі полягає в глибокій інтеграції у європейську біоекономіку та перетворенні лісу з джерела сировини на фундамент високотехнологічної індустрії з високою доданою вартістю.

Україна послідовно рухається до моделі повного циклу переробки всередині країни. Пріоритетом стає розвиток меблевої промисловості та сучасного паперового виробництва, що створює робочі місця та збільшує податкові надходження.

Україна вже побудувала дев'ять ультрасучасних заводів (Львів, Житомир, Кіровоград тощо), які виробляють сіянци із закритою кореневою системою (ЗКС). Використання скандинавських ліній висіву дозволяє отримувати рослини з ідеальною генетикою та розвиненою кореневою системою в спеціальних касетах. Такі дерева мають приживлюваність понад 98% і здатні до випереджаючого росту, що є ключем до швидкого відновлення лісів на деокупованих територіях.

Наукові дослідження спрямовані на створення банку насіння найбільш стійких місцевих популяцій, що дозволить зберегти генетичне ядро українських лісів для майбутніх поколінь в умовах агресивної зміни клімату.

Україна має колосальний потенціал на міжнародному ринку вуглецевих квот. Впровадження методів поліпшеного управління лісами дозволяє розраховувати обсяги додатково поглиненого вуглецю. Продаж «вуглецевих кредитів» великим промисловим компаніям може стати потужним джерелом валютних надходжень, які будуть спрямовані на збереження пралісів та заліснення нових територій без необхідності промислових рубок.

Лісова галузь України трансформується з консервативної та закритої системи у прозорий, цифровий та інвестиційно привабливий сектор, що відповідає глобальним стандартам. Попри важкі випробування війною, системні реформи — від централізації управління до впровадження штучного інтелекту в моніторинг — закладають фундамент для повоєнного відновлення.

Успіх галузі залежатиме від здатності держави завершити гуманітарне розмінування лісів, залучити інвестиції в глибоку переробку та повноцінно стати частиною європейської екологічної архітектури. Майбутнє українського лісу — це баланс між економічною ефективністю, цифровим контролем та глибокою повагою до природи як до живого організму, що потребує захисту та розумного відновлення.

Список використаних джерел

1. Лісовий кодекс України (із змінами, внесеними згідно із Законами № 2321-ІХ від 20.06.2022, № 2973-ІХ від 20.03.2023).
2. Державна стратегія управління лісами України до 2035 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1777-р.
3. Головащенко М. В. Економіка лісового господарства в умовах цифрової трансформації. — К.: КНЕУ, 2023. — 288 с.
4. Коваль Я. В., Лицур І. М. Лісоресурсний потенціал України: проблеми відтворення та раціонального використання. — Львів: Панорама, 2022. — 340 с.
5. Ткачук В. П. Цифровізація лісової галузі: від електронного обліку до штучного інтелекту. // Екологічний вісник України. — 2023. — № 11. — С. 14–22.

УДК: 343.35:316.75

**АНТИКОРУПЦІЙНА КУЛЬТУРА ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ  
КУЛЬТУРИ СУСПІЛЬСТВА**

*Людмила Кузнецова*  
канд. юрид.наук, доцент  
Черкаський державний технологічний університет  
м. Черкаси

Одним із показників європейського розвитку держави є стан антикорупційної політики та розроблена на цій підставі Стратегія боротьби з корупцією. Питання корупції є складним та багатогранним, що охоплює не лише правову та економічну категорію, вона торкається усіх сфер життя суспільства (соціального, духовного, культурного). Від стану корупції в державі залежить побудова міжнародних відносин, а тим самим і довготривале міжнародне партнерство.

Корупція у відповідності до Закону України «Про запобігання корупції» - це використання особою наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [1].

На думку багатьох аналітиків та дослідників наявність корупції стає причиною того, що у країні діють офіційна й неофіційна суспільні підсистеми. З одного боку діють правові та моральні норми, з іншого – протиправні, на вигляд простіші, методи. У другій підсистемі суб'єктами проводяться протиправні дії, розбудовуються неофіційні зв'язки із власною системою цінностей, специфічними цілями та методами їх досягнення. Характерним для даної системи є створення власних правил та норм поведінки, які є викривленими по відношенню до стандартним суспільних норм й суперечать діючому законодавству. На їх думку щоб подолати корупцію, вважається за необхідне не тільки стабілізувати економіку та створити систему правоохоронних та антикорупційних органів. Не менш важлива наявність політичної волі влади та бажання суспільства, оскільки корупційні дії втілюються не тільки у державно-владних відносинах, а й у суспільних [2, с.960].

Важливу роль у протидії корупції повинна відігравати антикорупційна культура, яка має бути одним із державних пріоритетів та нульова толерантність до будь-яких корупційних проявів. Антикорупційна культура характеризує рівень свідомості громадян та суспільства, їх політичну активність щодо будь-яких корупційних проявів. Усвідомлення суспільством

складового наповнення антикорупційної культури характеризує рівень поширеності корупційних практик в державі. Антикорупційну культуру прийнято вважати як частину політичної та правової культури, яким не притаманне толерування корупційної практики. Така культура є показником розвитку громадянського суспільства та політичної свідомості особи і громадянина, від стану яких залежить запровадження в державі антикорупційних реформ та стратегій. Антикорупційна політико-правова культура може виступати характеристикою як індивідуальних, так і колективних соціальних суб'єктів, що фіксує параметри їх політичної свідомості, політичної активності щодо політичної корупції (протидія, байдужість або толерування її як антикультура). Від рівня, змістової наповненості антикорупційної культури найперше залежить поширеність корупційних практик у політиці на всіх її рівнях. Формування системи антикорупційних цінностей у політиці зумовлює максимальне звуження сфери корупційної антикультури, що базується на завуальованому схваленні або безпосередній залученості до корупційних практик у політичному процесі [3, с.187].

Олена Бондаренко вважає, що окремою сферою ризиків і водночас потужним інструментом протидії корупції є відкриті дані. Публічні реєстри контрактів, електронні системи відстеження ресурсів, дані щодо гуманітарної допомоги та прозорі реєстри підприємців значно зменшують можливості для зловживань. Водночас воєнний стан обмежує межі публічності, але міжнародні стандарти пропонують збалансовані моделі, що дозволяють забезпечити підзвітність без шкоди для національної безпеки. Науковиця наголошує, що Україна активно інтегрується у систему міжнародних стандартів доброчесності. ЄС включив антикорупційні вимоги до критеріїв Ukraine Facility та переговорного процесу щодо членства, наголошуючи на необхідності прозорості, підзвітності та ефективних внутрішніх контролів у державних інституціях. USAID, Світовий банк та ЄБРР встановлюють обов'язкові комплаєнс-вимоги для всіх фінансованих ними проєктів, що зобов'язує українські установи запроваджувати сучасні системи управління ризиками. Паралельно НАТО імплементує стандарти Integrity Building у секторі оборони, що підвищує вимоги до прозорості оборонних закупівель і внутрішньої етики [4].

Антикорупційна політика – це постійно здійснювана, систематична, цілеспрямована діяльність держави у тісній співпраці з інститутами громадянського суспільства, що полягає в розробці, удосконаленні та реалізації стратегічних засад і тактичних заходів, спрямованих на усунення або блокування причин та умов корупції й детермінації них комплексів корупційних правопорушень, удосконалення юридичної відповідальності за корупційні правопорушення та формування антикорупційної культури. Значною мірою запобіганню корупції служать принципи: створення більш зручних та законних способів задоволення потреб фізичних і юридичних осіб (на противагу існуючим корупційним практикам); забезпечення невідворотності юридичної відповідальності за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення, що створює додатковий стримувальний ефект для всіх суб'єктів правовідносин; формування суспільної нетерпимості до корупції, утвердження культури доброчесності та поваги до верховенства права [5, с.15].

Суспільна толерантність до корупційних практик, низький рівень правової та інформаційної культури, слабка інституційна спроможність органів публічного управління, недостатню прозорість у розподілі ресурсів і ухваленні рішень виступають чинниками, які перешкоджають належну процесу формування антикорупційної культури.

Отже, антикорупційна культура є показником розвитку громадянського суспільства, небайдужістю населення до негативних викликів привласнення чи незаконного збагачення. Вона полягає у вмінні за допомогою діючого законодавства запобігати негативним корупційним проявам в державі.

#### Список використаних джерел

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

2. Тимофєєв С.П. Місце антикорупційної культури у процесі запобігання корупції в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 6. С. 956-978.

3. Медвідь Ф.М., Кутузов В.А., Шеленговський В.В., Антикорупційна політико-правова культура: проблеми інституалізації. Проблеми модернізації України : [зб. наук. пр.] / МАУП. - К.: МАУП, 2008 - Вип. 10: Матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. "Розвиток української держави в умовах активізації євроінтеграційних процесів" м. Київ, МАУП, 19 березня 2020 р. / редкол. : М. Н. Курко (голова) [та ін.]. - 2020. С.186-188.

4. Бондаренко О.Г. Антикорупційна комплексна культура під час воєнного стану: міжнародний досвід та українські реалії. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/df6f5870-b261-4edd-9cd8-a47e74760bf1/contentC.43-46>.

5. Горник В.Г., Євмешкіна О.Л., Сімак С.В. Формування антикорупційної культури українського суспільства. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 6. Том 34(73). С.13-18.

УДК 339.97:338.242.2

## **КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

*Сергій Куксенко*

[kuksenko.si@gmail.com](mailto:kuksenko.si@gmail.com)

*канд. істор. наук,*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси, Україна*

У ХХІ ст. конкурентоспроможність національної економіки стала ключовим критерієм ефективності державного розвитку. Поняття «конкурентоспроможність» має різноманітні формулювання і визначення різними науковцями та складну еволюцію, що відображає трансформацію економічної науки від класичних до сучасних концепцій. Згідно «Рейтингу світової конкурентоспроможності» «конкурентоспроможність економіки не можна звести до її ВВП, продуктивності чи рівня зайнятості; її можна виміряти лише шляхом розгляду складної матриці політичних, соціальних та культурних вимірів» [1]. Дослідник О. Гук вважає, що «конкурують не національні економіки та країни, а внутрішні чинники, що формують їх конкурентоспроможність», «конкурентоспроможність властива лише людському фактору, який є носієм знань та технологій управління» [2, с. 28].

У сучасній економічній науці домінує комплексний підхід, який розглядає конкурентоспроможність як результат взаємодії таких факторів: 1. економічні (розмір ВВП на душу населення, продуктивність праці, інвестиції, макроекономічна стабільність, інтегрованість національної економіки у глобальні ланцюги доданої вартості); 2. інституційні (якість державного управління, рівень корупції, ефективність правової системи, якість та соціальна відповідальність еліт); 3. технологічні (інновації, цифровізація, нові технології); 4. соціальні (якість життя населення: демографічна структура, рівень зарплат, доходів, освіти та добробуту громадян, умов праці та відпочинку, щільність та рівень міграції, стан здоров'я та тривалість життя). На наш погляд, «конкурентоспроможність» визначає здатність країни перевершувати конкурентів, мати вищу ефективність використання ресурсів та якість товарів/послуг, які забезпечують стійкість країни, економічне зростання, високий рівень добробуту населення та ефективну інтеграцію у світове господарство. Проблема підвищення конкурентоспроможності національної економіки набуває стратегічного значення в умовах трансформаційних процесів в геоекономіці, прискореного технологічного розвитку, загострення геополітичної нестабільності та високої невизначеності, посилення змагань між

країнами за природні та трудові ресурси, інвестиції, технології і т. п. Конкурентоспроможність держави тісно пов'язана з її національною безпекою. Для України дана проблема є особливо актуальною у зв'язку з впливом повномасштабної війни, яка спричинила руйнування інфраструктури, зростання логістичних витрат, скорочення інвестицій, втрату людського капіталу (мігрувало бл. 7 млн. осіб); структурними дисбалансами економіки та необхідністю інтеграції до глобального економічного простору.

Міжнародні індекси та рейтинги (Індекс глобальної конкурентоспроможності (The Global Competitiveness Index), Світовий рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings), Світовий рейтинг цифрової конкурентоспроможності (World Digital Competitiveness Ranking), Рейтинг готовності бізнесу (Business Ready), Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index), Глобальний інноваційний індекс (Global Innovation Index), Індекс сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index), Індекс ділової впевненості (Business confidence index), Індекс економічної свободи (Index of economic freedom), Індекс демократії (Democracy index), Глобальний індекс сталої конкурентоспроможності (Global Sustainable Competitiveness Index) та інші) на підставі різних методів і критеріїв розраховують бали та місце країн-учасниць.

Сучасний рівень конкурентоспроможності України характеризується поєднанням помірною економічного відновлення (після втрати 30% національного доходу у 2022 р.) та структурних обмежень, що відображається у міжнародних індексах і макроекономічних показниках. Україна найкращі показники має у категоріях «Людський капітал. Освіта» (враховуються формальні показники здобуття освіти і кількість років навчання), «ІТ» та «Аграрний сектор». Але, на жаль, у більшості інших рейтингів займає досить низькі позиції [3, с. 22]. Так, у Світовому рейтингу конкурентоспроможності за 2021 р. Україна на 54-му місці серед 64 країн [1] (через війну відсутні новіші дані); у щорічному індексі «Economic Freedom of the World 2024» – 150 місце зі 165 країн. Україна стала лідером із погіршення показника економічної свободи серед усіх країн світу [4]. Навіть авторитарна Білорусь має вищу економічну свободу і тому кращі результати конкурентоспроможності [5, с. 21]. За індексом якості еліт EQx Україна у 2021-2024 рр. знизилася свою позицію з 76 до 108 місця, за показником сприйняття рівня корупції (CPI) дещо піднялася зі 126 місця в 2019 р. до 105 місця в 2024 р. [6, с. 426]. 98 місце у світі за продуктивністю праці (за даними різних рейтингів, цей показник у 3–5 разів нижчий за середній рівень країн ЄС та в 7–10 разів менший, ніж у Німеччині) [5, с. 10]. Низька продуктивність праці є наслідком технологічної відсталості, недостатніх інвестицій у капітал та слабкої інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, що, у свою чергу, обмежує експорт високотехнологічної продукції. У 2025 р. Україна посіла 66 місце серед 139 країн у Глобальному інноваційному індексі, причому значно відстає за показниками «інноваційні ресурси» (80 місце) [7, с. 1]. Загалом, навіть за наявності позитивної динаміки окремих показників, Україна демонструє системне відставання за ключовими драйверами конкурентоспроможності: інституційна якість, інноваційний потенціал, продуктивність праці, ефективність економічної структури. Це свідчить про високі ризики «застрягання в капкані бідності, з низькою продуктивністю праці, неякісними інституціями для забезпечення економічного зростання та розвитку» [5, с. 19].

Для підвищення довгострокової конкурентоспроможності недостатньо окремих косметичних реформ, потрібні тривалі роки перетворень, системний підхід, узгоджені дії держави, бізнесу та суспільства. Фундаментальною передумовою підвищення конкурентоспроможності є покращення інституційного фактора: забезпечити особисті та економічні свободи, захист права власності, підвищити якість державного управління, знизити рівень корупції, скасувати податки з прибутків, які інвестуються у модернізацію виробництва та створення робочих місць. Успішні судові та антикорупційні реформи; стабільність регуляторного середовища є базисом для інвестицій. Покращення бізнес-клімату шляхом цифровізації адмінпослуг, запровадження принципу «мовчазної згоди», скорочення контролюючих функцій; імплементація норм EU Acquis в рамках підготовки до вступу до ЄС. Складним є підвищення соціального фактору: рівень життя населення, стан його здоров'я,

освіти, добробуту і довголіття. Необхідно докласти зусилля для того, щоб зробити країну привабливішою для проживання (запобігти відтоку населення, забезпечити повернення біженців, сповільнити різке старіння населення). Тому необхідні докорінні реформи у сферах освіти, медичного забезпечення, оплати праці, формування житлової і сервісної інфраструктури, у центрі яких має бути людина. Модернізована, ефективна освіта, підготовка кадрів для інноваційної економіки «Індустрія 5.0» сприятиме зростанню продуктивності праці, підвищенню рівня життя. Реформування оплати праці у державному секторі: підвищення її мінімального розміру до реального прожиткового рівня, ліквідація надвисоких «ножиць» між оплатою звичайних працівників і управлінців, корелювання її розміру із ефективністю діяльності. Це матиме безпосередній вплив на ситуацію з оплатою праці і у приватному секторі. Нагальною є структурна трансформація економічної системи: відмова від сировинної моделі розвитку економіки, смарт-індустріалізація, підвищення частки високотехнологічних виробництв (IT, DefenseTech, AgriTech, MedTech як драйверів експорту з пільговим режимом інвестицій), цифрова трансформація економіки. Підтримка виробництва та експорту продукції з високою доданою вартістю. Цим процесам може сприяти децентралізація, формування регіональних та галузевих кластерів економіки.

Отже, сучасний рівень конкурентоспроможності України визначається поєднанням таких ключових факторів: 1. інституційна незрілість (корупція, слабка правова система); 2. людського капіталу (втрата населення, його старіння, стан здоров'я та освіти); 3. недостатній інноваційний розвиток (низький рівень фінансування досліджень, застаріле обладнання, сировинна спеціалізація, відставання з впровадженням «Індустрій 4.0/5.0»); 4. вплив війни як системного шоку (втрата населення, падіння ВВП, фізичне знищення старої економіки) та драйвера трансформації (змусила прискорити реформи для вступу до ЄС, проводити модернізацію, розвивати інновації, IT, DefenseTech). Підвищення конкурентоспроможності потребує реалізації комплексу політик, зокрема: зміцнення інституцій, стимулювання інновацій, розвитку високотехнологічних секторів та інтеграції до європейського економічного простору. Це створює передумови для переходу до нової моделі економічного розвитку на основі інновацій, безпеки та стійкості.

#### Список використаних жерел:

1. Світовий рейтинг конкурентоспроможності (World Competitiveness Rankings). URL: <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness-ranking/>
2. Гук О. В. Стратегія підвищення конкурентоспроможності національної економіки в парадигмі сталого розвитку. (дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством). Київ, 2018, 240 с.
3. Індекс економічної безпеки 2025. Міжнародний Інститут Свободи, 2025, 32 с. URL: <https://www.libertyinstitute.org/index/ekonomichna-bezpeka>
4. Країна Несвободи. URL: <https://www.libertyinstitute.org/articles/economic-freedom-index-fraser-institute-2024>
5. Індекс соціального добробуту 2025. Міжнародний Інститут Свободи, 2025, 28 с. URL: <https://www.libertyinstitute.org/index/soczialnyi-dobrobut>
6. Бела О. О. Якість національних еліт: зміст концепції, оцінка впливу на конкурентоспроможність економіки, соціальний прогрес та сприйняття корупції. *Наукові перспективи*. № 10(64), 2025. С. 410-432.
7. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. URL: [https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf?utm_source=chatgpt.com)

УДК: 331.5

## **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Лисак Валерія*

*lisaklera07@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,*

*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

Посилення соціальної нестабільності в умовах воєнного стану актуалізує необхідність дослідження ринку праці, оскільки він виступає одним із визначальних чинників забезпечення соціально-економічної безпеки держави. Воєнні дії, руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних систем, інтенсивні міграційні потоки та зростання безпекових загроз істотно вплинули на баланс попиту й пропозиції робочої сили, загостривши нестабільність і підвищивши рівень невизначеності щодо подальшого розвитку ринку праці. Викладене вище зумовлює актуальність дослідження сучасного стану ринку праці з метою ідентифікації тенденцій, що формуються у сфері попиту та пропозиції робочої сили в умовах воєнного часу.

Теоретичною основою дослідження є базові категорії ринку праці. Робоча сила включає осіб віком від 15 років, які можуть і хочуть працювати, як тих, хто вже працює, так і тих, хто шукає роботу. До її складу входять як зайняті, так і безробітні. Зайнятими є особи, які працюють за гроші, або тимчасово не працюють, тоді як безробітними є особи, які не мають роботи, активно її шукають і готові приступити до праці [5].

Станом на початок 2026 року чисельність зайнятого населення становила близько 5,4 млн. осіб, а середньомісячна заробітна плата становила більш ніж 28 тис. грн. Це пояснюється впливом інфляції та нестачею робочої сили [1]. У сучасних умовах заробітна плата виступає одним із ключових інструментів конкуренції за працівників. Окрім того, 56% підприємств планують підвищення рівня оплати праці в межах 10-20% [3]. Поряд із матеріальними стимулами зростає роль нематеріальної мотивації, зокрема соціальних гарантій, медичного страхування та можливостей професійного розвитку [6].

Суттєвим чинником трансформації ринку праці є скорочення пропозиції робочої сили. Однією з причин є активні міграційні процеси. За оцінками міжнародних організацій, близько 5,9 млн. громадян України перебувають за кордоном, що обмежує внутрішній трудовий потенціал країни. Додатковим фактором є мобілізація населення, яка також зменшує чисельність економічно активного населення. У результаті попит на робочу силу перевищує її пропозицію. Через це ринок сьогодні більше орієнтований на кандидатів, тому компанії активніше конкурують за кваліфікованих працівників [4].

Разом з тим підприємства поступово адаптуються до умов воєнної економіки. Зокрема, у 2025 році 67% підприємств проводили набір персоналу, що свідчить про збереження попиту на робочу силу. Одним із напрямів такої адаптації є поширення гнучких форм зайнятості, у тому числі дистанційної та гібридної роботи, а також проектної й погодинної зайнятості. Такі зміни підвищують гнучкість ринку праці та розширюють можливості залучення трудових ресурсів [6].

Важливою проблемою сучасного ринку праці є вакансії, які залишаються незаповненими через відсутність необхідних навичок у працівників. Це зумовлює потребу розвитку професійної освіти та програм перекваліфікації [3]. Щоб підтвердити наявність структурного дисбалансу, доцільно проаналізувати співвідношення попиту і пропозиції праці за професіями (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість вакансій та шукачів роботи за професійними групами

Назва професії (посади)	Станом на 1 січня 2026 року		Станом на 1 березня 2026 року	
	Кількість вакансій, одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб	Кількість вакансій, одиниць	Чисельність шукачів роботи, осіб
Усього	111 214	214 955	54 705	138 008
Працівники сфери торгівлі та послуг	18 732	40 633	7 701	27 639
Кваліфіковані робітники з інструментом	18 250	15 918	10 311	10 242
Найпростіші професії	16 305	27 598	7 274	20 006

Джерело: Розроблено автором на підставі джерела [3]

Аналіз таблиці демонструє суттєві диспропорції на ринку праці. Загальна чисельність шукачів роботи майже вдвічі перевищує кількість вакансій. Також у сферах торгівлі та послуг, а також серед простих професій є надлишок робочої сили, тоді як кваліфікованих працівників бракує. Зазначені тенденції зберігаються станом на березень 2026 року, що свідчить про нерівномірність розподілу трудових ресурсів.

Сучасний ринок праці дедалі більше відкриває можливості для різних категорій населення. Особливу увагу приділяють працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю, старшого віку та молоді без досвіду роботи, що сприяє підвищенню їхньої економічної активності.

Важливим аспектом є регіональні відмінності ринку праці. У безпечних регіонах і великих містах попит на працівників зростає, тоді як у прифронтових областях вакансій мало, а безробіття залишається високим.

Ключову роль у регулюванні ринку праці відіграє державна політика. Вона реалізується через програми навчання та перекваліфікацію, а також за допомогою мікрогрантів для відкриття власної справи. Крім того, існують заходи для підтримки працевлаштування певних груп населення. Важливим є й активне співробітництво роботодавців із державною службою зайнятості, послугами якої користується значна частка підприємств [3].

За оцінками Національного банку України, у 2026 році пропозиція робочої сили частково відновиться, але дефіцит кадрів залишатиметься через структурні дисбаланси [2]. Тому особливо важливим стає безперервний професійний розвиток як засіб підвищення конкурентоспроможності працівників.

Таким чином, ми можемо зробити висновок про те, що на сьогодні ринок праці України характеризується структурним дисбалансом: дефіцит кваліфікованих кадрів поєднується з надлишком робочої сили у простих професіях та нерівномірним розподілом трудових ресурсів за регіонами і професіями. Це підкреслює необхідність безперервного професійного розвитку, програм перекваліфікації та державної підтримки працевлаштування для підвищення ефективності та гнучкості ринку праці.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики України. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Національний банк України. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://bank.gov.ua>
3. Державна служба зайнятості України. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.dcz.gov.ua>
4. Управління Верховного комісара ООН у справах біженців. - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.unhcr.org>
5. Міжнародна організація праці. Офіційний сайт: <https://www.ilo.org>

6. Сухорукова Г. Український ринок праці у 2026 році: тренди від HR-експертів - [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinskij-rinok-praczi-u-2026-roczy-trendi-vid-hr-ekspertiv>

УДК: 339.923

## **ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

*Ольга Міщенко*

[sevcenkotana324@gmail.com](mailto:sevcenkotana324@gmail.com)

*Відокремлений структурний підрозділ*

*«Смілянський промислово-економічний фаховий коледж*

*Черкаського державного технологічного університету»*

*м. Сміла*

*Науковий керівник: викладач економічних дисциплін Тетяна Шевченко*

Сьогодні Україна переживає один з найдраматичніших етапів своєї історії, виборюючи державний суверенітет і національну незалежність не лише на полі бою, а й у економічному вимірі. Економіка України під час війни опинилася в умовах багатовимірної кризи.

Збройна агресія спричинила:

- втрату виробничих потужностей — третина яких зупинена або переміщена, зруйнована на близько 17% території країни;
- гострий дефіцит робочої сили — через масові переміщення населення та мобілізацію;
- втрату інвестиційної привабливості через воєнні дії;
- залежність від міжнародної фінансової і гуманітарної допомоги — постійні атаки на критичну інфраструктуру вимагають колосальних коштів на відновлення;
- високий дефіцит бюджету (20% ВВП) та зростання державного боргу (100% ВВП) [1, с. 554].

Економіка країни функціонує в умовах переважання фінансування поточних потреб над інвестиційними, що спричиняє зростання боргового навантаження та скорочення податкових надходжень до дохідної частини бюджету, тому важливо проаналізувати макроекономічні показники, щоб уявити загальну картину економічної стійкості країни. Аналітики прогнозують помірне зростання ВВП у 2026 році близько 1,8–2,5% при продовженні війни. У грошовому вимірі обсяг ВВП очікується на рівні 225–227 млрд. доларів США. Хоча після різкого падіння на 28,8% — у 2022 році економіка демонструє відновлення (зростання на 5,5% — у 2023, 2,9% — у 2024, близько 1,8–2,2% — у 2025 та на рівні приблизно 1,3–2% — у 2026 році), довоєнного рівня вона поки не досягла [2].

Динаміка дефіциту бюджету та державного боргу свідчать про високу залежність від боргового фінансування. У 2026 році дефіцит бюджету оцінюється на рівні близько 19–21% ВВП, що є критично високим показником і пояснюється значними оборонними витратами. Державний борг за окремими оцінками може перевищувати 100% ВВП, що підвищує довгострокові фіскальні ризики та втрату фіскальної стійкості [2].

Податкові надходження демонструють дисбаланс між бюджетними потребами та реальними податковими доходами, зумовлений тривалою війною. Загальний обсяг видатків складає приблизно 4,82 трлн грн., а заплановані доходи (податки, збори) становлять близько 2,9 трлн грн., тому потреба у зовнішній підтримці перевищує 2 трлн грн. Податкових надходжень недостатньо для покриття обсягів видатків та обслуговування боргу [2].

Інфляція показує нестабільність фінансово-економічної системи. На початку 2026 року її рівень коливався близько 7,5–9,4% у річному вимірі. Основними причинами є зростання

витрат на енергоносії, руйнування енергетичної інфраструктури та глобальні цінові шоки. Скорочення кредитної підтримки економіки з боку банківської системи через високі воєнні ризики — скорочення частки кредитів у ВВП, свідчить про те, що банки більше не виступають фінансовими посередниками економічного розвитку, а більш орієнтовані на покриття державного боргу, і тому підприємства змушені шукати інші джерела фінансування або обмежувати розвиток своєї діяльності чи взагалі закривати свою діяльність. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т. і Рудан В. показують значне скорочення кредитної підтримки, що обмежує інвестиційну активність [3, с. 12]. Григорук А. А. і Литвин Л. М. акцентують увагу на залежності від зовнішньої фінансової підтримки [4, с. 218].

Все вище проаналізоване впливає на відновлення економіки України, оскільки паралельно розвивається тіньова економіка, що послаблює податкову базу та блокує прозорість фінансових надходжень, що веде до недонадходження до державного бюджету. Отже, після проведеного аналізу макроекономічних показників, можна виділити основні стратегії повоєнного відновлення економіки України.

По-перше, оборонно–промисловий комплекс (ОПК) України у 2026 році демонструє рекордне зростання та забезпечує ключовий приріст ВВП, який прогнозується на рівні 1,5-2% за певною оцінкою, причому основна частина цього зростання зумовлена саме оборонними замовленнями. Основний напрямок спрямований на масштабування виробництва контрдронових систем, ракет і боєприпасів. ІТ–галузь залишається на високому рівні експортера послуг різного виду і за підсумками початку 2026 року забезпечує стабільні 3,2% ВВП України, формуючи понад 40% експорту послуг. Розвиток даних секторів економіки забезпечить опору національної економіки; збільшення доходів та залучення іноземного капіталу у складних, ризикових умовах діяльності. Біла І. та Ілюхіна В. звертають увагу саме на те, що війна поряд із втратами активізувала розвиток оборонно–промислового комплексу — розвиток передових військових технологій; ІТ–індустрії; логістики, які забезпечують значні фінансові надходження, підтримуючи критичні сектори економіки [5, с. 150].

По-друге, міжнародна підтримка у вигляді інвестування у проєкти з високим рівнем доходності. Оскільки бізнес нашої країни показав гнучкість і адаптованість до змін безпекового та економічного середовища, що у значній мірі зберегло значну частину виробничих потужностей та робочі місця, щоб не загальмувати економічний ріст економіки.

По-третє, реформа енергетики — перехід до розподіленої генерації (малі ТЕЦ та відновлювані джерела енергії — ВДЕ). Оскільки на даний час, дефіцит електроенергії через пошкодження інфраструктури стримує промисловість і знижує темпи економічного відновлення. Крім того, глобальні тенденції, зокрема зростання цін на енергоносії, додатково тиснуть на інфляцію та платіжний баланс. Попри масштабні атаки на енергетичну інфраструктуру, вдалося зберегти функціонування енергосистеми завдяки відновленню пошкоджених об'єктів та мобілізації резервів.

Дана політика відновлення дозволить сформувати стійку, конкурентоспроможну економіку, здатну забезпечити фінансову незалежність, економічну безпеку та стабільний розвиток у повоєнний час.

#### Список використаних джерел

1. Гапонюк О. Економіка України під час війни: виклики, можливості та драйвери відновлення. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 1. С. 553-564. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.553>.
2. Валовий внутрішній продукт. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
3. Корнєєв В., Забчук Г., Іващук О., Винник Т., Рудан В. Компаративний аналіз банківського кредитування підприємств України в умовах війни. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2024. №6(59), С. 11–23. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4533>.

4. Григорук А. А., Литвин Л. М. Розвиток економіки України в умовах воєнного стану. Наукові перспективи (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Медицина», Серія «Педагогіка», Серія «Психологія»). Київ, 2023. Вип. 4 (34). С. 215-222. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-215-222](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-215-222).

5. Біла І., Ллюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. Економіка та суспільство, 2024. №59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>.

УДК: 336.748.12

## **ВПЛИВ ІНФЛЯЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ЕКОНОМІЧНУ СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Мищенко Яна*

[yanayana7778@gmail.com](mailto:yanayana7778@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: Анжела Цибань*

Трансформація економічної системи України під впливом воєнного стану призвела до суттєвого посилення інфляційних процесів, що стали ключовим викликом для фінансової стабільності суб'єктів господарювання. В умовах розірваних логістичних ланцюгів, дефіциту енергоресурсів та значних бюджетних видатків, інфляція виступає не лише як макроекономічний показник, а як агресивне зовнішнє середовище, що безпосередньо вимиває обігові кошти підприємств та знецінює їхній капітал. Дослідження впливу інфляції на економічну стійкість є критично важливим для спеціалістів у сфері економіки, обліку та оподаткування, оскільки саме вони відповідають за достовірну оцінку активів та прогнозування платоспроможності бізнесу в умовах цінової нестабільності. Об'єктивна оцінка впливу цінової нестабільності на стійкість підприємства є пріоритетним завданням економічного аналізу. Це пов'язано з необхідністю оперативного управління ліквідністю та корекції стратегій ціноутворення для запобігання вимиванню обігових коштів. Необхідність аналізу динаміки цін у період 2022–2026 років зумовлена потребою підприємств у розробці ефективних інструментів захисту від фінансових втрат [1, 2].

Аналіз динаміки інфляційних процесів за період 2022–2026 рр. свідчить про високу мінливість макроекономічного середовища. Початок повномасштабної агресії у 2022 році спровокував стрімке прискорення темпів інфляції, яка за підсумками року склала 26,6%. Основними факторами виступили девальвація національної валюти, окупація територій з високою питомою вагою у ВВП та різке зростання вартості логістики через блокаду морських портів. Для промислових підприємств країни це призвело до стрімкого зростання індексу цін виробників, що суттєво випереджав споживчу інфляцію [3].

У 2023 році спостерігалася тенденція зниження показника інфляції до рівня 5,1%. Така динаміка була зумовлена жорсткою монетарною політикою Національного банку України (НБУ), фіксацією тарифів на комунальні послуги для населення та стабілізацією пропозиції продовольчих товарів. Проте, незважаючи на загальне уповільнення темпів, витрати бізнесу продовжували зростати за рахунок необхідності інвестування в автономне енергозабезпечення та безпекову інфраструктуру. Проте станом на 2024–2025 роки спостерігається поступове зростання цін (у межах 8-12%). Це пов'язано насамперед із подорожчанням електроенергії для промисловості та необхідністю підвищувати зарплати, щоб втримати працівників у країні. Прогнози на 2026 рік свідчать про те, що економіка України навчилася жити в умовах

«контрольованої нестабільності». Інфляція залишається відчутною, але бізнес вже навчився закладати ці ризики у свої фінансові моделі [4; 5].

Розглянемо макроекономічні показники інфляції та облікові ставки (табл. 1) для детального аналізу ситуації.

*Таблиця 1*

*Динаміка макроекономічних показників інфляції та облікової ставки (2022–2026 рр.)*

Рік	Інфляція (ІСЦ), %	Облікова ставка НБУ, %
2022 рік	26,6%	25,0%
2023 рік	5,1%	15,0%
2024 рік	12,0%	13,5%
2025 рік	8,0%	15,5%
2026 рік ( на березень)	7,9%	15,0%

*Джерело: складено автором за даними [1,4].*

Навіть при стабілізації загальних показників, підприємства стикаються з серйозними проблемами, наприклад, коли ціни на ресурси зростають щомісяця, підприємству потрібно все більше і більше грошей лише для того, щоб підтримувати обсяги виробництва на попередньому рівні. Щоб стримати інфляцію, держава тримає високу облікову ставку. Це робить банківські кредити занадто дорогими для звичайного бізнесу, що гальмує розвиток та оновлення обладнання [7]. Зміна маршрутів експорту та імпорту не лише здорожує товар, а й робить його доставку непередбачуваною. Це змушує компанії тримати великі запаси на складах, що знову ж таки «заморожує» живі гроші. Виїзд фахівців за кордон змушує підприємства конкурувати за кадри, піднімаючи зарплати швидше, ніж зростає ефективність роботи. Це створює додатковий тиск на бюджет компанії. Часті зміни в законодавстві, митних правилах або правилах бронювання працівників створюють ситуацію, коли бізнес не може планувати витрати навіть на місяць вперед. Кожна така зміна часто несе за собою додаткові непередбачені витрати, які "з'їдають" прибуток. Руйнування енергетичної інфраструктури (прямі збитки). Окрім того, що електроенергія дорожчає (інфляція витрат), постійні відключення призводять до псування обладнання та простою виробництва. Підприємство змушене платити зарплату працівникам за години, коли вони не могли працювати через відсутність світла, що робить кожен одиницю товару дорожчою. Інфляція б'є по гаманцях людей, але ще гірше на стійкість підприємств впливає виїзд мільйонів споживачів за кордон. Постійні витрати підприємства (оренда, охорона) залишаються тими ж самими, а кількість проданого товару падає. Це змушує бізнес ще більше піднімати ціни, щоб просто не працювати в мінус [6].

Для нейтралізації деструктивного впливу інфляції та збереження фінансової стабільності підприємствам доцільно впроваджувати різні заходи. Для захисту від раптового подорожчання сировини підприємствам варто укладати довгострокові договори із заздалегідь фіксованою ціною. Це дозволяє стабілізувати собівартість продукції та зробити фінансове планування більш прогнозованим. В умовах високої інфляції гроші знецінюються щодня. Підприємствам слід скорочувати терміни відтермінування платежів для клієнтів та переходити на передоплату, щоб отримані кошти можна було негайно реінвестувати в нову партію товару чи сировини. Зберігання вільних коштів виключно у національній валюті в умовах інфляційного тиску є ризикованим. Формування резервів у твердих валютах (USD, EUR) дозволяє страхувати ризики девальвації та підтримувати реальну вартість капіталу підприємства. Оскільки тарифи на енергоносії для промисловості є одним із головних драйверів інфляції витрат, модернізація потужностей (встановлення частотних перетворювачів, заміна котлів) стає не просто питанням екології, а економічним виживанням. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє проводити «план-фактичний» аналіз у режимі реального часу. Це дає змогу керівництву миттєво реагувати на зміну рентабельності окремих товарів і коригувати цінову політику до того, як підприємство почне

працювати у збиток, тобто керівництво завжди тримає руку на пульсі, і аналізує як внутрішній так і зовнішній ринок товарів.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що попри складні макроекономічні умови, український підприємницький сектор демонструє високий рівень адаптивності. Стійкість сьогодні визначається здатністю менеджменту інтегрувати інфляційні ризики у стратегічне планування та трансформувати виклики війни у стимул для технологічного оновлення.

Дослідження показало, що фінансова стійкість підприємств в умовах високої облікової ставки НБУ (15% станом на 2026р.) залежить від внутрішньої гнучкості: переходу на енергоефективні технології, диверсифікації постачальників та автоматизації систем обліку. Саме ці заходи дозволяють підприємствам зберігати реальну вартість обігового капіталу та мінімізувати втрати від цінових викликів. Під час воєнного часу монетарна політика держави (заходи НБУ) спрямована на стримування панічних настроїв та стабілізацію валютного ринку, що допомагає частково зменшити темпи інфляції, але не усуває нажаль про інфляційні шоки, спричинені війною. Загалом, інфляція в умовах війни перетворилася на фактор, який виснажує фінансові резерви підприємств, змушуючи їх працювати в режимі "виживання" підприємства змушені адаптуватися шляхом перегляду логістики, пошуку нових ринків збуту та зміни стратегій управління, проте висока невизначеність і руйнування інфраструктури посилюють вразливість, особливо для малого та середнього бізнесу.

Отже, забезпечення економічної стійкості у довгостроковій перспективі потребує значних зусиль: з боку держави — стабільної податкової політики та доступних кредитних програм, а з боку підприємств — активного впровадження інноваційних методів управління витратами. Трансформація бізнес-моделей під впливом інфляційного тиску стає фундаментом для подальшої конкурентоспроможності України у процесі післявоєнного відновлення.

#### Список використаних джерел

1. Офіційна облікова ставка Національного банку. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish>
2. Ціни та інфляція: оперативні дані. Державна служба статистики України (Держстат). URL: <https://stat.gov.ua/uk>
3. Зовнішньоекономічна діяльність України 2022. Міністерство економіки України, довілля та сільського господарства. URL: <https://me.gov.ua/Tags/DocumentsByTag?lang=ukUA&tag=ZovnishnoekonomichnaDiialnist>
4. Інфляційний звіт (2022-2025 рр.). Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/ua/publications?page=1&perPage=5&search=&document=&pubCategory=2&keywords=&created\\_from=&created\\_to=](https://bank.gov.ua/ua/publications?page=1&perPage=5&search=&document=&pubCategory=2&keywords=&created_from=&created_to=)
5. Прогнози макроекономічного розвитку на 2024–2026 рр. Міністерство економіки України, довілля та сільського господарства. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5?lang=uk-UA&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini>
6. Огляд економічної ситуації в Україні. Світовий банк. URL: <https://www.worldbank.org/ext/uk/country/ukraine>

УДК: 331.2:330.341.2(477)

## **ПРОБЛЕМА ТІНЬОВОЇ ОПЛАТИ ПРАЦІ В УКРАЇНІ: ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА СПОСОБИ ЇЇ ПОДОЛАННЯ**

*Альона Мойсєєнко*

*Moiseenkoaliona30011003@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: кандидат економічних наук,  
доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

У сучасних умовах розвитку економіки України питання легалізації доходів набуває особливої ваги. Однією з найбільш відчутних проблем залишається тіньова оплата праці. Незважаючи на численні реформи, значна частина роботодавців і працівників продовжує використовувати неофіційні схеми виплат.

На перший погляд, така практика може здаватися вигідною: працівник отримує більшу суму «на руки», а роботодавець зменшує податкові витрати. Проте ця «вигода» є короткостроковою. У перспективі вона призводить до серйозних економічних втрат держави та соціальної незахищеності громадян. Саме тому дослідження цієї проблеми є актуальним і необхідним.

Тіньова оплата праці – це будь-які грошові виплати працівникам, які не відображаються в офіційній бухгалтерії. Це може бути як повністю неофіційна робота без оформлення, так і ситуація, коли частина зарплати виплачується офіційно, а інша - «в конверті» [3].

На практиці найчастіше зустрічаються такі форми:

- повністю неофіційна зайнятість;
- часткова виплата зарплати поза обліком;
- заниження офіційної заробітної плати;
- оформлення працівників як ФОП з метою оптимізації податків [4].

Фактично це означає, що трудові відносини виходять за межі правового поля, що створює ризики як для працівника, так і для роботодавця.

Причини цього явища є комплексними та взаємопов'язаними. Насамперед слід відзначити високий рівень податкового навантаження. Для багатьох підприємств офіційне оформлення працівників є фінансово обтяжливим, тому вони шукають способи скоротити витрати.

Не менш важливим фактором є низький рівень доходів населення. У ситуації, коли офіційна зарплата не забезпечує достатнього рівня життя, працівники свідомо погоджуються на неофіційні виплати.

Також значний вплив має недосконалість законодавства. Складність процедур, часті зміни правил та відсутність стабільності створюють додаткові труднощі для бізнесу.

Окремо варто згадати слабкий контроль з боку держави та наявність корупційних ризиків. У таких умовах порушення трудового законодавства часто залишаються безкарними. Крім того, багато громадян просто не замислюються над довгостроковими наслідками неофіційної зайнятості [2].

Тіньова оплата праці має серйозні наслідки для всіх учасників економічних відносин. Для держави це означає втрату значної частини податкових надходжень, що ускладнює фінансування соціальних програм і призводить до дефіциту бюджету. Для працівників ситуація ще більш ризикована. Вони фактично залишаються без соціального захисту: не отримують лікарняних, не мають гарантій у разі звільнення, а їхня майбутня пенсія значно зменшується.

Для бізнесу така практика створює нерівні умови конкуренції. Підприємства, які працюють офіційно, опиняються в гіршому становищі порівняно з тими, хто використовує тіньові схеми [4].

Сьогодні тіньова економіка в Україні залишається доволі поширеним явищем. Найбільш уразливими є такі галузі, як торгівля, будівництво та сфера послуг.

Економічна нестабільність і складні умови ведення бізнесу лише посилюють цю проблему. У багатьох випадках підприємства вимушені шукати альтернативні способи виживання, серед яких – неофіційні виплати [6].

Для кращого розуміння масштабів проблеми доцільно розглянути умовну динаміку рівня тіньової економіки в Україні (рис.1).

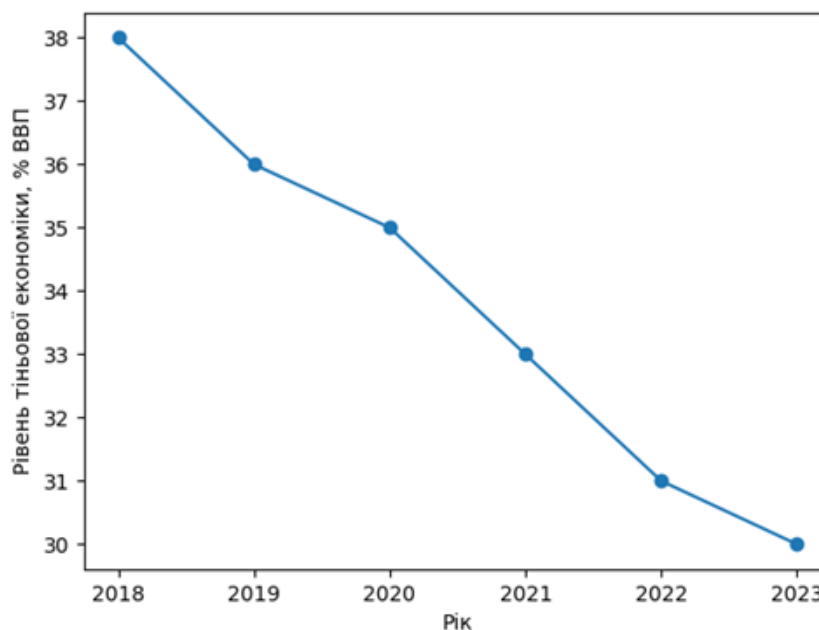


Рис. 1 – Динаміка рівня тіньової економіки в Україні (% від ВВП)

Джерело: розроблено автором на основі даних Міністерства економіки України [1] та Світового банку [6]

На рис.1 відображено динаміку рівня тіньової економіки в Україні у відсотках до ВВП за 2018-2023 рр. Відповідно до цих даних, ми спостерігаємо поступову тенденцію до зниження частки тіньового сектору: від вищих значень у попередні роки до більш помірних у 2023 році.

Таку динаміку можна пояснити впливом кількох факторів. Зокрема, певну роль відіграє впровадження цифрових технологій у сфері обліку та контролю, посилення уваги держави до проблеми детінізації економіки, а також часткове вдосконалення податкової політики. Водночас темпи скорочення залишаються відносно повільними, що свідчить про збереження системних проблем у сфері оплати праці.

Варто зазначити, що навіть за умов позитивної динаміки рівень тіньової економіки в Україні все ще залишається досить високим. Це означає, що проблема тіньової оплати праці потребує подальших комплексних заходів і не може бути вирішена лише окремими реформами.

Подолання тіньової оплати праці можливе лише за умови комплексного підходу.

По-перше, доцільно зменшити податкове навантаження, щоб зробити офіційне працевлаштування більш вигідним для роботодавців.

По-друге, важливим кроком є спрощення законодавства та створення зрозумілих правил ведення бізнесу.

По-третє, необхідно посилити контроль, але не лише через перевірки, а й за допомогою сучасних цифрових технологій.

По-четверте, важливо підвищувати рівень офіційних доходів населення та проводити інформаційні кампанії, які пояснюватимуть ризики неофіційної зайнятості.

Отже, тіньова оплата праці є складною та багатогранною проблемою, яка має значний вплив на економіку України. Вона виникає під впливом різних факторів – від економічних до соціальних. Незважаючи на певні позитивні зміни, ця проблема залишається актуальною. Її вирішення можливе лише за умови спільних дій держави, бізнесу та громадян.

#### Список використаних джерел

1. Міністерство економіки України. Тіньова економіка в Україні: результати дослідження. Київ, 2023. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2026).
2. Державна служба статистики України. Ринок праці України: статистичний збірник. Київ, 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.03.2026).
3. Колот А. М. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Київ : КНЕУ, 2019. 230 с.
4. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносина. Київ : Знання, 2020. 390 с.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Світовий банк. Ukraine Economic Update. 2023. URL: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 24.03.2026).
7. Кодекс законів про працю України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 24.03.2026).

УДК 331.556:331.5(477)

## ВПЛИВ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ НА РИНОК ПРАЦІ УКРАЇНИ

*Титаренко Ліза*

*[lizatytarenko0606@gmail.com](mailto:lizatytarenko0606@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: Анжела Цибань*

В умовах війни та економічної нестабільності сфера зайнятості України зазнала суттєвих змін. Однією з найгостріших проблем стало скорочення трудового потенціалу держави внаслідок масового виїзду населення за кордон. Значний вплив на сучасний стан ринку праці здійснює трудова міграція, масштаби якої особливо зросли після початку повномасштабної війни.

Трудова міграція - це переміщення населення за межі країни або регіону з метою працевлаштування та отримання доходу. До 2022 року міграція українців переважно мала економічний характер і була пов'язана з пошуком вищого рівня оплати праці та кращих умов життя. Після початку повномасштабного вторгнення міграційні процеси набули масового характеру та поєднали ознаки як вимушеної, так і трудової міграції. Воєнні дії, небезпека для життя, руйнування підприємств і скорочення кількості робочих місць спричинили значний виїзд населення працездатного віку за кордон. Це посилює дисбаланс на ринку праці та загострило проблему дефіциту кадрів у багатьох галузях економіки.

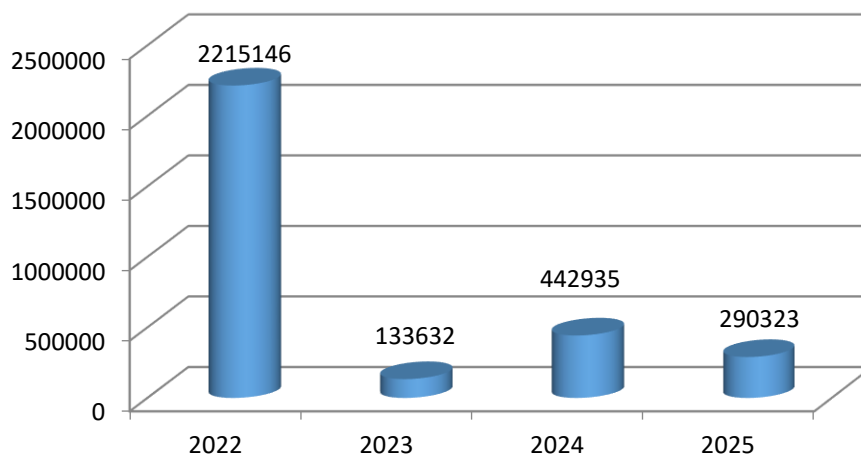


Рис. 1. Кількість громадян України, які виїхали за кордон та не повернулися у 2022–2025 рр., осіб.

*Джерело: складено автором на основі даних [1]*

Дані рисунка свідчать про значні масштаби виїзду громадян України за кордон після початку повномасштабної війни. У 2022 році кількість осіб, які виїхали та не повернулися в Україну, становила понад 2,2 млн. осіб, що є найвищим показником за досліджуваний період. У 2023 році цей показник різко скоротився до 133,6 тис. осіб, тобто майже на 94% порівняно з 2022 роком.

У 2024 році спостерігалось повторне зростання кількості громадян, які залишилися за кордоном, - до 442,9 тис. осіб, що більш ніж утричі перевищує показник 2023 року. У 2025 році кількість осіб, які виїхали та не повернулися, зменшилася до 290,3 тис. осіб, однак масштаби зовнішньої міграції залишаються значними.

Такі тенденції свідчать про нестабільність міграційних процесів та продовження відтоку населення працездатного віку, що негативно впливає на забезпечення економіки трудовими ресурсами та посилює дефіцит кадрів.

Виїзд людей за кордон у пошуках роботи, впливає на ринок праці України: з одного боку, країна втрачає частину робочої сили, а з іншого - отримує фінансові перекази від мігрантів, що підтримують економіку країни та рівень життя населення. Водночас частина мігрантів набуває за кордоном нового професійного досвіду та навичок, які можуть бути використані після повернення в Україну. Активна міграція населення скорочує пропозицію робочої сили та призводить до дефіциту кадрів, що погіршує професійну структуру ринку праці та ускладнює діяльність підприємств [2]. У результаті виникає дисбаланс між попитом і пропозицією праці, коли в окремих галузях спостерігається нестача працівників, а зменшення кількості економічно активного населення одночасно знижує рівень офіційного безробіття, що не завжди відображає реальний стан ринку праці. Дефіцит працівників у деяких галузях спричиняє зростання рівня оплати праці та посилення конкуренції між роботодавцями за кваліфіковані кадри. Підприємства змушені підвищувати заробітну плату та покращувати умови праці для залучення працівників. Найбільший дефіцит кадрів спостерігається у сфері будівництва, промисловості, транспорту, медицини та робітничих професій. Це пов'язано з тим, що саме ці галузі традиційно мають високу частку зайнятості чоловіків працездатного віку, які найчастіше виїжджають за кордон або мобілізуються. Крім того, значна частина кваліфікованих працівників цих сфер скористалася можливістю працевлаштування в країнах ЄС, де пропонуються вищі заробітні плати та кращі умови праці. У результаті підприємства стикаються з нестачею робочої сили, що уповільнює виробничі процеси та ускладнює відновлення економіки України. Окремою проблемою трудової міграції є так званий «відтік мізків» - виїзд за кордон висококваліфікованих спеціалістів, науковців та фахівців у сфері ІТ, медицини та інженерії. Така форма міграції є найбільш небезпечною для економіки, оскільки

призводить до втрати людського капіталу, який складно швидко відновити. У довгостроковій перспективі це знижує інноваційний потенціал країни та уповільнює економічний розвиток.

Крім економічних наслідків, міграційні процеси впливають і на демографічну ситуацію в країні. Виїзд значної частини населення працездатного віку призводить до скорочення трудового потенціалу та посилює процес старіння населення, що в майбутньому може створити додаткове навантаження на ринок праці та соціальну сферу.

Більшість українських мігрантів за кордон перебувають у працездатному віці: 42% становлять особи 30-39 років, 29% - 40-49 років [3]. Переважна частка опитаних має вищу або незакінчену вищу освіту (83%). За професійною структурою серед біженців 30% становлять висококваліфіковані фахівці, 12% - кваліфіковані робітники, 14% - керівники різного рівня, ще 14% - підприємці [4]. Для більшого розуміння впливу трудової міграції на ринок праці необхідно проаналізувати зміни рівнів безробіття. Міграційні процеси суттєво впливають на показники безробіття та загальний стан ринку праці України.

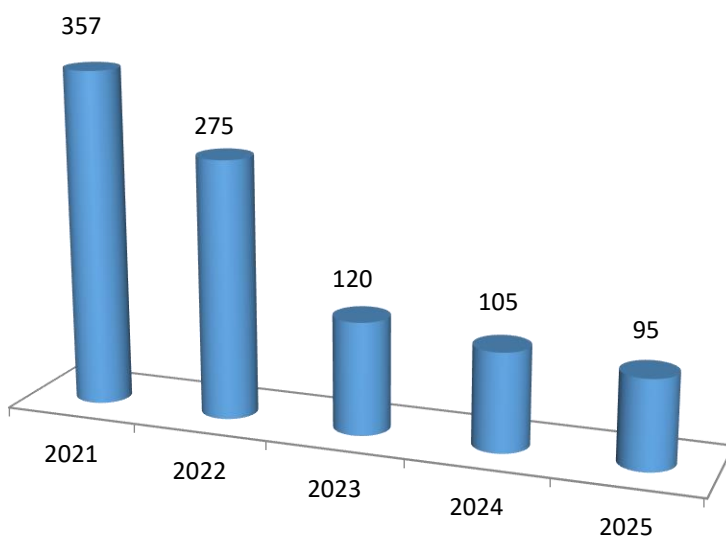


Рис. 2. Динаміка середньої кількості зареєстрованих безробітних в Україні за 2021-2025 роки, тис. осіб.

*Джерело: складено автором на основі даних [5]*

Аналіз динаміки зареєстрованих безробітних у 2021-2025 роках свідчить про їх суттєве скорочення - з близько 357 тис. осіб у 2021 році до приблизно 95 тис. у 2025 році. Найбільш різке зниження відбулося у 2022-2023 роках. Однак така динаміка не є наслідком реального покращення ситуації на ринку праці. Зменшення кількості зареєстрованих безробітних значною мірою зумовлене скороченням економічно активного населення, зокрема через трудову міграцію та виїзд громадян за кордон. Тому офіційні показники безробіття не повністю відображають реальний стан ринку праці та приховують структурні проблеми зайнятості.

У контексті зростання трудової міграції важливим напрямом державної політики є формування умов для повернення українських громадян та збереження трудового потенціалу. Зокрема, необхідно стимулювати створення нових робочих місць через підтримку малого та середнього бізнесу, підвищувати рівень оплати праці у критичних галузях економіки, а також впроваджувати програми професійної перекваліфікації працівників відповідно до потреб ринку праці. Важливим також є розвиток соціальних гарантій та покращення умов праці для зниження мотивації до виїзду за кордон.

Отже, трудова міграція є складним соціально-економічним явищем, яке має як позитивні, так і негативні наслідки для економіки України. Попри надходження валютних переказів від мігрантів та набуття ними нового професійного досвіду, масовий виїзд населення призводить до суттєвого скорочення трудового потенціалу держави. Особливу загрозу для

## **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

економіки становлять довгострокові наслідки, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, «відтоком мізків» та демографічним старінням населення. У зв'язку з цим пріоритетним завданням державної політики має стати створення умов для повернення мігрантів та відновлення внутрішнього ринку праці України. Ефективне вирішення цих проблем є важливою умовою стабілізації економіки та післявоєнного розвитку держави.

### Список використаних джерел

1. Дані щодо виїзду громадян України за кордон у 2022–2025 рр. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2026/01/22/166719242/> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Іонін Є. Є. і Загородний В. М. Вплив трудової міграції на ринок праці України в умовах війни та шляхи його відновлення. Економіка і організація управління. (Лют 2025), 20-32. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.3>
3. Статистичні дані щодо вимушеної міграції населення України. УВКБ ООН, Агентство ООН у справах біженців. URL: <https://www.unhcr.org/ua> (дата звернення: 08.05.2026).
4. Дослідження міграційних процесів та впливу війни на населення України. Міжнародна організація міграції в Україні. URL: <https://ukraine.iom.int/uk> (дата звернення: 10.05.2026).
5. Рівень безробіття в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/labour/unemploy/> (дата звернення: 08.05.2026).

УДК 330.322

## **КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УКРАЇНІ**

*Аліна Фазанова*

*[fazanova.alina@krkdonnuet.ukr.education](mailto:fazanova.alina@krkdonnuet.ukr.education)*

*Відокремлений структурний підрозділ*

*«Краматорський фаховий коледж Криворізького національного університету»*

*м. Кривий Ріг*

*Науковий керівник: канд. екон. наук Олександр Кравцов*

Післявоєнне відновлення України вимагає реалізації великої кількості ініціатив не тільки в сфері економіки та, безпосередньо, будівництва, а й соціальної, безпекової трансформації, відповідно до мети нашої країни стати повноправним членом Європейського Союзу. Хоча доволі багато держав в світі мають досвід післявоєнного відновлення, Україна, вочевидь, стикається з більш масштабним викликом, оскільки змушена буде вирішувати кілька важливих завдань одночасно в умовах обмеженості фінансів, дефіциту часу та високої соціальної відповідальності. Це, по-перше, фізичне будівництво великої кількості об'єктів господарського, соціального та воєнного призначення, по-друге, впровадження інституційних реформ, по-третє, збільшення обороноздатності в умовах, коли загроза агресії з боку росії ще тривалий час буде залишатися актуальною. Тому важливими завданнями для нашої держави на найближчу перспективу є впровадження проектного менеджменту в державне управління, розвиток його наукових методів, активний трансферт найкращих практик в господарську діяльність. Методи управління проєктами післявоєнного відновлення повинні розвиватися в наступних ключових напрямках: розробка інтеграційних інструментів, радикальна прозорість та безпрецедентна ефективність використання ресурсів.

Оскільки до проєктів відновлення можуть бути залучені учасники з різних країн з відмінними стандартами проектного менеджменту об'єктивно виникне потреба систематизації різних теоретичних підходів. Булавін Д.О. та Петренко В.О. з цього приводу

вказують: «Сукупність проєктів/програм відновлення та розвитку, мають бути об'єднані у вигляді одного або декількох портфелів розвитку. Складові такого портфеля можуть використовувати різні методології управління, в залежності від багатьох чинників, зокрема від найбільш розповсюдженої проєктної методології в країні, яка здійснюватиме фінансування» [1, с.74]. Різноманіття сфер суспільного життя, в яких будуть реалізовуватися проєкти відновлення, також вимагатиме різних підходів, можливо навіть протилежних, які треба інтегрувати між собою. Зокрема, така інтеграція буде потрібна у великих державних проєктах з конкуруючими цілями, таких як, наприклад, розвиток «зеленого» підприємництва. Як відомо, розвиток популярного в розвинутих країнах Європейського Союзу «зеленого» підприємництва стикається з конфліктом прагнення до екологічності, з одного боку, та прибутковості й конкурентоздатності бізнесу, з іншого боку. Суворі екологічні обмеження унеможливають реалізацію деяких бізнес-проєктів в Європі. Отже, Україні треба буде визначити, як і наскільки ці обмеження інтегрувати в національне законодавство.

Враховуючи потребу в залученні великої кількості міжнародних партнерів та інвесторів, радикальна прозорість в реалізації проєктів відновлення стає нагальною потребою, а не лише етичним вибором. Одним із відомих способів забезпечення такої прозорості є відкриті дані (Open Data), доступні для аналізу визначеному колу зацікавлених сторін. Широке поширення в світі отримали системи DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), які дозволяють відстежувати кожен етап проєкту: від ідеї та закупівлі до введення в експлуатацію. Це забезпечує довіру міжнародних партнерів та інвесторів. Прозорість даних гарантує, що ресурси спрямовуються саме туди, де вони принесуть найбільшу суспільну користь, а громадський контроль стає невід'ємною частиною моніторингу проєкту. В Україні вже впроваджується державна цифрова екосистема управління публічними інвестиціями DREAM, яка забезпечує прозорість і підзвітність на кожному етапі життєвого циклу проєктів [2]. Важливим фактором прозорості управління проєктами на регіональному рівні є впровадження систем електронного документообігу в місцевих державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування [3].

Ефективність використання ресурсів в проєктах забезпечується завдяки впровадженню сучасних методів планування та контролінгу, таких як BIM (Building Information Modeling) та Lean Construction (ощадливе будівництво). BIM дозволяє створити цифровий двійник об'єкта, що мінімізує помилки на стадії проєктування та економить до 20% бюджету. Ощадливе управління ресурсами зосереджується на мінімізації або повному усуненні будь-яких непродуктивних витрат. Для соціальних проєктів забезпечити ощадливе використання ресурсів може бути важко через філантропічний характер самих витрат. В таких проєктах шлях до ощадливості відкриває точне таргетування допомоги, де кожен вкладений ресурс має чіткий вимір соціального впливу та відповідний результат.

Одна з найбільш складних перешкод на шляху впровадження проєктного менеджменту в Україні – це нестача сертифікованих фахівців на ринку праці. Професіонали в галузі управління проєктами високо цінуються на світовому ринку. За результатами досліджень Інституту проєктного менеджменту (Project Management Institute - PMI), середньорічна заробітна плата проєктного менеджера у 34 досліджуваних країнах перевищила 80 тис. дол. США [4]. В Україні також зростає популярність сертифікацій (PMP, CAPM), тренінгів і навчальних програм, що підвищують рівень компетентності менеджерів проєктів і сприяють інтеграції у світову професійну спільноту. Важливу роль у цьому відіграє PMI та його українське представництво PMI Ukraine Chapter, які сприяють поширенню сучасних стандартів і практик управління проєктами. PMI видає найпрестижніший сертифікат фахівця PMP (Project Management Professional).

Іншим важливим гравцем є International Project Management Association (IPMA). На відміну від PMI, це федерація національних асоціацій, що базується у Швейцарії. IPMA приділяє основну увагу не стільки процесам, скільки компетенціям особистості. Їхній стандарт ICB (Individual Competence Baseline) оцінює знання, досвід та поведінкові навички менеджера

за чотирма рівнями від D до A. IPMA активно сприяє розвитку національних асоціацій, зокрема і в Україні (Українська асоціація управління проектами - «УКРНЕТ»).

AXELOS - спільне підприємство уряду Великої Британії та компанії Capita, яке володіє методологією PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments). Ця організація займається розвитком структурованих методів управління, які широко використовуються в державному секторі та великих IT-корпораціях Європи. Їхня діяльність спрямована на створення чітких посадових інструкцій, рольових моделей та управлінських етапів, що мінімізують ризики в проектах.

Отже, ключові напрямки розвитку управління проектами в Україні сформовані під впливом необхідності швидкого адаптування до потреб післявоєнного відновлення, цифрової трансформації та інтеграції в європейський бізнес-простір.

#### Список використаних джерел

1. Управління проектами у розвитку суспільства. Тема «Управління проектами післявоєнної розбудови України» 23 травня 2025 р. : тези доповідей XXII міжнародної конференції / за ред. Д.А. Бушуєва, А.М. Найдьон. Київ : КНУБА, 2025. 362 с.

2. DREAM. Система управління публічними інвестиціями. URL: <https://dream.gov.ua/ua> (дата звернення 10.05.2026)

3. Клецов Є. С. Управління проектами регіонального розвитку у контексті потреб повоєнної відбудови. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 4. С. 187-192. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-4-27>

3. Лучко Г.Й., Лебідь Т.В., Когут І.В. Сучасний стан та проблеми розвитку проектного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск №9. С. 501-506. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/15> (дата звернення 09.05.2026)

УДК 004.8:331.5

## **AI ТА ПРОФЕСІЇ МАЙБУТНЬОГО: ВИКЛИКИ, МОЖЛИВОСТІ, ПЕРСПЕКТИВИ**

*Владислав Хотунов  
vkhotunov@gmail.com*

*Завідувач відділення бакалаврської підготовки, канд. пед. наук  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси*

Процеси, що розгортаються на світовому та вітчизняному ринках праці у 2023–2026 роках, свідчать про перехід від теоретичного очікування автоматизації до фази радикальної структурної перебудови економіки. Штучний інтелект (ШІ) перестав бути лише інструментом підвищення продуктивності й перетворився на системний чинник, що формує нову таксономію професій та етичні рамки управління. Для України, яка демонструє високу технологічну адаптивність навіть в умовах воєнного стану (концепція «Цифрового тигра»), інтеграція ШІ є критичною для подолання кадрового дефіциту та забезпечення обороноздатності.

Згідно з прогнозами Світового економічного форуму (WEF) 2025 року, до 2030 року близько 22% існуючих робочих місць зазнають дизрупції. Хоча автоматизація та економічний тиск можуть призвести до витіснення 92 млн позицій, одночасно очікується створення 170 млн нових ролей, що забезпечить чистий приріст ринку на 78 млн вакансій [5].

В українському контексті IT-сектор забезпечує 11,5% [2] загального експорту країни станом на 2024 рік. ШІ активно впроваджується для оптимізації процесів в умовах дефіциту

## **ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

кадрів: 33% українських роботодавців уже очікують від кандидатів навичок роботи з ШІ навіть на нетехнічних посадах.

Варто зазначити, що існують основні виклики впровадження AI у професійну діяльність. Ключовим бар'єром є розрив у навичках (skills gap): 63% роботодавців вважають його основною перешкодою для трансформації [1]. Близько 40% компетенцій, необхідних сьогодні, втратять актуальність до 2030 року. Інші виклики включають:

- «Ілюзія впровадження»: ситуація, коли базовий доступ до ШІ-інструментів помилково вважається реальною трансформацією бізнесу.

- Етичні та регуляторні ризики: необхідність дотримання Закону ЄС про ШІ (EU AI Act), який класифікує системи рекрутингу та управління персоналом як «високоризикові», що вимагають суворого аудиту та прозорості.

- Психологічний стан працівників: тривога через можливу втрату роботи знижує продуктивність, тоді як впевненість у майбутньому підвищує її у 3,4 раза.

З огляду на зазначене, використання AI має свої можливості та переваги, зокрема ШІ демонструє значну ефективність у різних галузях через модель «AI + human-in-the-loop»:

- Освіта: адаптивні навчальні платформи та автоматизоване оцінювання дозволяють персоналізувати траєкторії навчання.

- Маркетинг: використання GenAI для переформатування брендів та створення персоналізованого контенту (прогноз: 30% компаній S&P використовуватимуть маркування на кшталт «xxGPT» до 2028 р.).

- Фінанси: поведінкова біометрія для виявлення шахрайства (кейс ПриватБанку) та автоматизація кредитних рішень.

- Державне управління: розвиток GovTech (екосистема «Дія», платформа Digital State UA) для адаптивного надання послуг громадянам.

- Підприємництво: «Нова пошта» (Nova) [6] використовує ШІ для щоденної перевірки стандартів у 27 000 відділеннях, що радикально скоротило витрати на логістику менеджерів.

До 2026 року сформувалася нова таксономія професій, які забезпечують надійність та етичність алгоритмів:

1. Context Engineer (Інженер контексту): проектує системи для «заземлення» ШІ у перевірені дані в реальному часі.

2. Memory Engineer (Інженер пам'яті): оптимізує довгострокову пам'ять ШІ-агентів та збереження користувацьких уподобань.

3. Trust Engineer (Інженер довіри): інтегрує етичні норми, пояснюваність та перевірку на упередженість у розробку.

4. Chief AI Officer (CAIO): стратегічне управління впровадженням ШІ на рівні всієї організації.

Список нових спеціалізацій поза інженерним профілем:

- AI Data Curator (структурування даних для навчання).
- AI Bias Expert (соціологічний та статистичний аналіз дискримінації в алгоритмах).
- AI Persona Designer (проекування характеру та тону мовлення агентів).
- Prompt Engineer (оптимізація запитів для надійних виходів моделей).

Ринок праці зміщується від фокусу на дипломах до фокусу на навичках (skills-first approach). Важливого значення набувають soft skills: аналітичне мислення, креативність, стійкість та емоційний інтелект, оскільки ШІ автоматизує рутинні когнітивні завдання. До 2027 року очікується, що 70% нових трудових контрактів міститимуть положення про використання цифрових аватарів працівників. В Україні пріоритетним напрямом стає DefenseTech та розробка систем ШІ для автономних систем і кібербезпеки.

Трансформація ринку праці під впливом ШІ у 2023–2026 роках вимагає відмови від стратегії простої заміни працівників на користь системного посилення людського капіталу технологіями. Головними факторами успіху є швидка адаптація нормативної бази до стандартів ЄС, інвестування у перекваліфікацію (Reskilling Revolution) та розвиток «інженерії довіри» для етичного використання алгоритмів.

Список використаних джерел

1. AI Auditing in the EU AI Act: Compliance, Accountability, and the Future of Ethical AI. *SutraAcademy*. 2025. URL: <https://www.sutraacademy.ai/blog/ai-auditing-in-the-eu-ai-act-compliance-accountability-and-the-future-of-ethical-ai>
2. AI dominates Gartner's 2025 predictions. *Network World*. 2024. URL: <https://www.networkworld.com/article/3578446/ai-dominates-gartners-2025-predictions.html>.
3. Digital Tiger 2024: the Market Power of Ukrainian IT research. *IT Ukraine Association*. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
4. From Context Engineers to Chief AI Officers: Emerging AI Job Roles for 2026. *Open Data Science*. 2025. URL: <https://opendatascience.com/from-context-engineers-to-chief-ai-officers-emerging-ai-job-roles-for-2026/>.
5. Future of Jobs Report 2025. *World Economic Forum*. 2025. URL: <https://www.weforum.org/press/2025/01/future-of-jobs-report-2025-78-million-new-job-opportunities-by-2030-but-urgent-upskilling-needed-to-prepare-workforces/>.
6. «Нова пошта» довірила перевірку відділень штучному інтелекту. *Forbes.ua*. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/zekonomili-na-poizdkakh-menedzheriv-nova-poshta-dovirila-perevirku-viddilen-shtuchnomu-intelektu-27112025-34462>

УДК: 334.722; 364.075

**ЗОВНІШНЯ ТОРГІВЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СТРУКТУРНІ ЗМІНИ ТА ГЕОГРАФІЧНА ПЕРЕОРІЄНТАЦІЯ**

Анжела Цибань

[angelitka.z@gmail.com](mailto:angelitka.z@gmail.com)

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси

Зовнішня торгівля традиційно відіграє визначальну роль у функціонуванні національної економіки України, забезпечуючи валютні надходження, підтримуючи виробничі зв'язки та інтеграцію держави у глобальний економічний простір. В умовах повномасштабної російсько-української війни її значення істотно трансформувалося: вона стала не лише інструментом економічного розвитку, а й фактором виживання економіки. Воєнні дії спричинили глибокі зміни у функціонуванні зовнішньоекономічного сектору. Зокрема, це пов'язано з руйнуванням виробничих потужностей, блокуванням морських портів, зміною логістичних маршрутів, релокацією підприємств та переорієнтацією зовнішніх ринків. У таких умовах особливого значення набуває дослідження динаміки, структури та географічних змін зовнішньої торгівлі товарами та послугами України у 2021–2025 рр., що дозволяє оцінити адаптаційні можливості економіки до кризових викликів. З метою кількісної оцінки зазначених трансформацій доцільно проаналізувати динаміку основних показників зовнішньої торгівлі товарами України, що наведено на рис. 1.

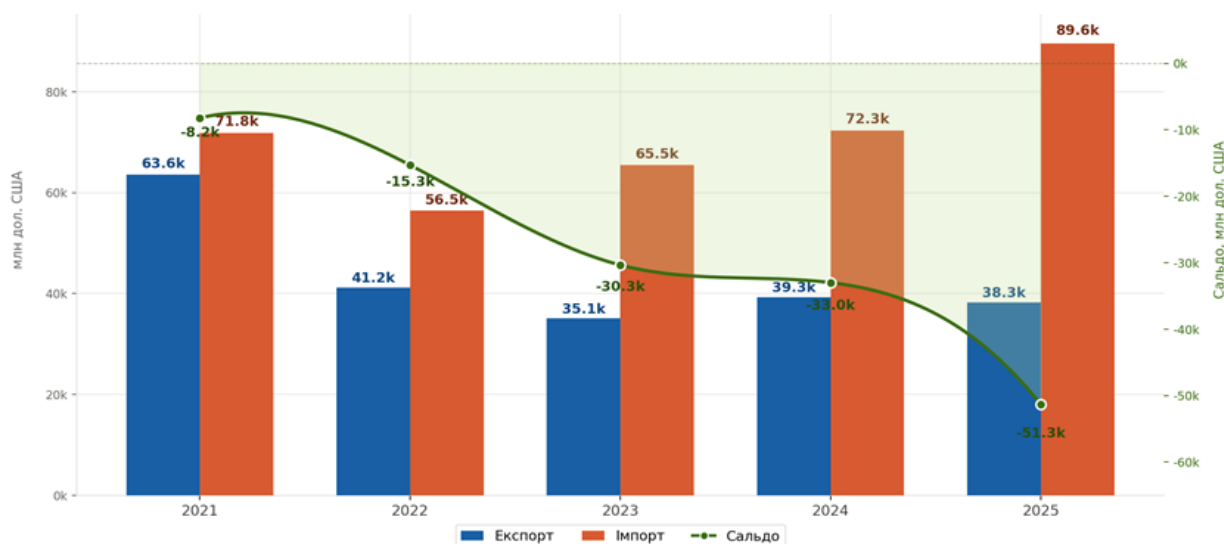


Рис. 1. Динаміка експорту та імпорту товарів України за 2021–2025 рр., млн дол. США  
Джерело: складено автором за даними [1, 2, 3]

Динаміка зовнішньої торгівлі товарами за період 2021–2025 рр. характеризується спадом експортної активності та поступовим відновленням імпорту. Так, у 2021 році обсяг експорту становив 63 621 млн дол. США, імпорту — 71 838 млн дол., при цьому від'ємне сальдо складало –8 217 млн дол. У 2022 році експорт скоротився до 41 175 млн дол. (–35,3%), тоді як імпорт зменшився до 56 477 млн дол. (–21,4%). У 2023 році обсяг експорту знизився до 35 115 млн дол. (–14,7%), тоді як імпорт зріс до 65 460 млн дол. (+15,9%), що свідчить про активізацію внутрішнього попиту в умовах відновлення економічної діяльності. У 2024 році спостерігається часткове відновлення експорту до 39 328 млн дол. (+12,0%), водночас імпорт продовжив зростання і досяг 72 320 млн дол. (+10,5%). У 2025 році експорт дещо скоротився до 38 284 млн дол. (–2,7%), тоді як імпорт різко зріс до 89 624 млн дол. (+23,9%), що спричинило подальше поглиблення від'ємного сальдо до –51 340 млн дол. Таким чином, упродовж 2021–2025 рр. торговельний дисбаланс загострився, що відображає структурну асиметрію між експортним і імпортним потенціалом економіки в умовах війни.

Переходячи від динамічних змін до структурних характеристик, слід зазначити, що війна суттєво вплинула на товарну структуру експорту. Частка продовольчих товарів та сировини для їх виробництва зросла з 43,5% у 2021 році до понад 62% у 2023–2024 роках, що свідчить про домінування аграрного сектору. Водночас частка чорних і кольорових металів скоротилася з 24,7% у 2021 році до близько 11–12% у 2024 році, що зумовлено руйнуванням металургійних підприємств та втратою виробничих потужностей. Частка машин та обладнання залишається низькою і не перевищує 5–6%, що підтверджує збереження сировинної спрямованості експорту. У структурі імпорту, навпаки, спостерігається зростання ролі машин, устаткування та транспортних засобів — з 30,4% у 2021 році до 34,0% у 2024 році, що пов'язано з потребами відновлення економіки, модернізації інфраструктури та забезпечення оборонних потреб. Водночас частка мінеральних продуктів поступово знижується, що відображає зміну енергетичної політики.

Поряд із зазначеними змінами у зовнішній торгівлі товарами, важливо розглянути динаміку торгівлі послугами, що представлена на рис. 2.

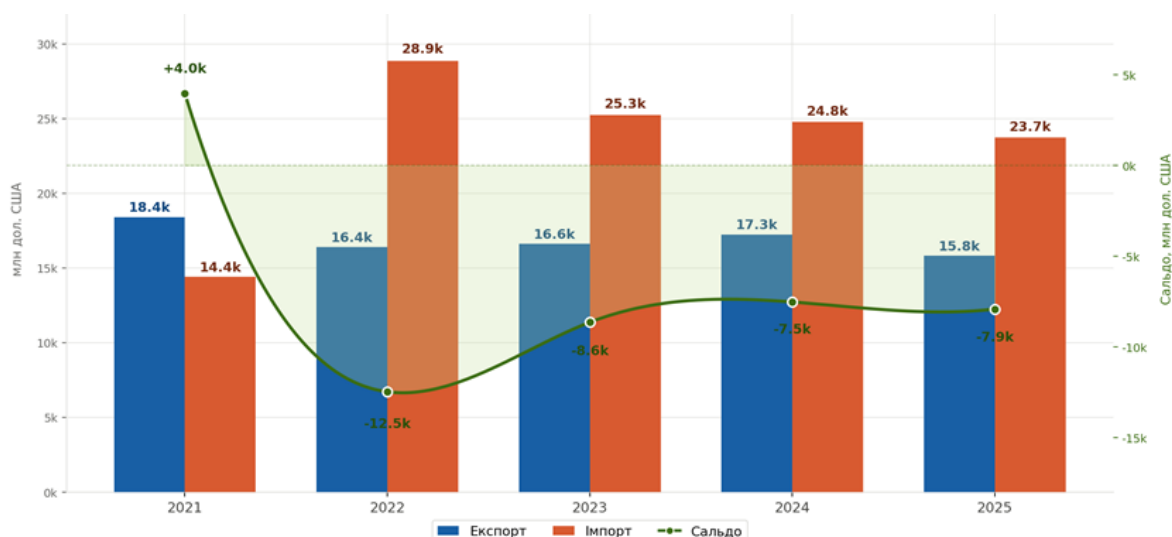


Рис. 2. Динаміка експорту та імпорту послуг України за 2021–2025 рр., млн дол. США  
Джерело: складено автором за даними [1, 2, 3]

Аналіз даних рис. 2 засвідчує принципово відмінну від товарної торгівлі динаміку у сфері послуг. У 2021 році сальдо торгівлі послугами було додатним і становило +3 971 млн дол., що свідчить про перевищення експорту послуг (18 391 млн дол.) над імпортом (14 420 млн дол.). У 2022 році ситуація кардинально змінилася: експорт послуг скоротився на 10,8% — до 16 401 млн дол., тоді як імпорт зріс більш ніж удвічі — до 28 865 млн дол. Таке різке погіршення пояснюється масовою вимушеною міграцією населення, збільшенням витрат на логістику та гуманітарні потреби, а також зростанням платежів за фінансовими і транспортними каналами. У 2023 експорт незначно зріс до 16 617 млн дол. (+1,3%), а імпорт знизився до 25 252 млн дол. (–12,5%), що свідчить про часткову стабілізацію. У 2024 році тенденція до покращення збереглася: експорт зріс до 17 252 млн дол. (+3,8%), імпорт скоротився до 24 769 млн дол. (–1,9%). У 2025 році, попри скорочення як експорту до 15 819 млн дол. (–8,3%), так і імпорту до 23 728 млн дол. (–4,2%), від'ємне сальдо дещо поглибилося до –7 909 млн дол. Отже, *сектор послуг, який у довоєнний період формував додатне сальдо, з початком повномасштабної війни перейшов у від'ємну зону, що є додатковим чинником тиску на платіжний баланс країни.*

Структура експорту послуг характеризується домінуванням комп'ютерних послуг, частка яких зросла з приблизно на 39% у 2021 році до понад 45% у 2025 році. ІТ-сектор виявився найбільш стійким до кризових впливів завдяки можливості дистанційної роботи, гнучкості бізнес-моделей та високому попиту на глобальному ринку. Значну роль також відіграють транспортні послуги, частка яких скоротилася з близько 25% до 15% у 2025 році через обмеження перевезень. У межах ІТ-сектору домінують комп'ютерне програмування, консалтинг та інформаційні послуги, що формують основу експортного потенціалу України.

У 2025 році найбільшу частку імпорту послуг формують послуги, пов'язані з організацією подорожей — 49,32% від загального обсягу, у тому числі особисті подорожі становлять 38,11%. Порівняно з 2021 р. імпорт цього виду послуг зріс у 2 рази. Такий приріст пояснюється вимушеною міграцією населення через війну, коли за різними оцінками з України виїхало понад 6–7 млн осіб, що суттєво збільшило попит на туристичні, транспортні та пов'язані із проживанням послуги за кордоном. Другою за значенням статтею імпорту є транспортні послуги, на які у 2025 році припадало 15,04% загального обсягу імпорту. Обсяг імпорту транспортних послуг зріс на 17% порівняно з 2021 р., що відображає підвищення витрат на логістику через блокаду українських портів, переорієнтацію на альтернативні морські та сухопутні маршрути, а також підвищення тарифів на перевезення.

Важливим є дослідження географічної переорієнтації зовнішньої торгівлі, яка зазнала суттєвих змін унаслідок війни.

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

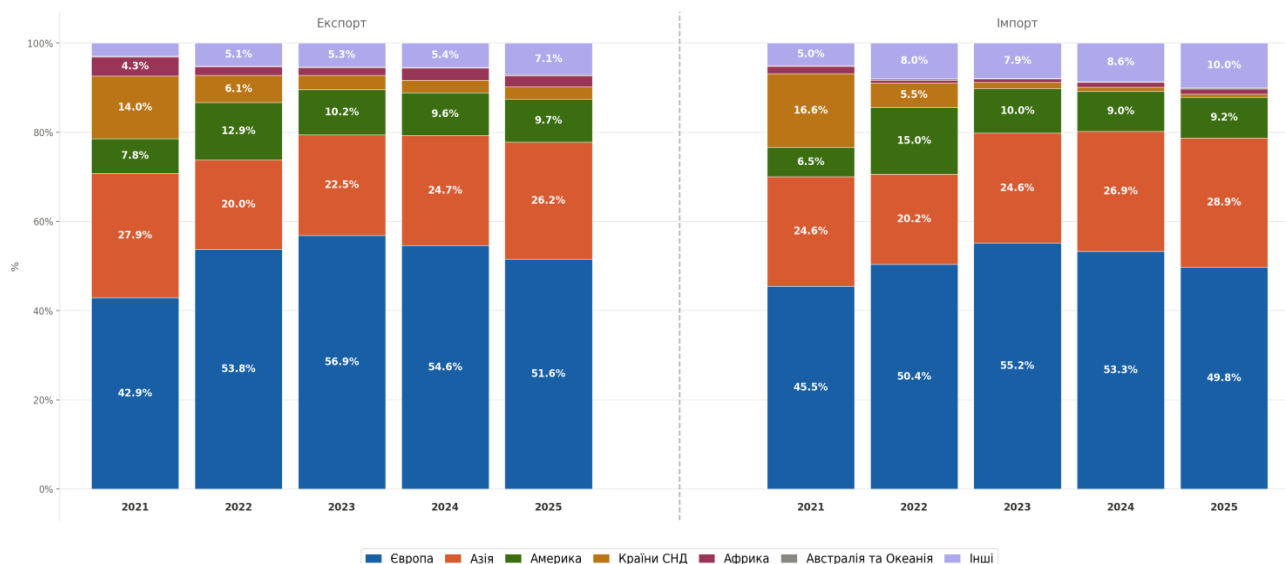


Рис. 3. Географічна структура експорту та імпорту товарів та послуг за 2021-2025 рр.,

%

Джерело: складено автором за даними [1, 4]

Географічна структура експорту товарів та послуг відображає переорієнтацію зовнішньоекономічних зв'язків України. Частка країн Європи в експорті зросла з 42,9% у 2021 році до 51,6% у 2025 році. Це є наслідком відкриття безмитного доступу до ринків ЄС, перенаправлення товарних потоків через західні сухопутні кордони та блокади чорноморської інфраструктури. Водночас частка країн СНД скоротилася з 14,0% у 2021 році до 3,2% у 2023 році та 2,7% у 2025 році, що означає практичний розрив традиційних постсовєтських коопераційних зв'язків. Частка Азії, знизившись у 2022 році до 20,0%, надалі поступово відновлювалася — до 26,2% у 2025 році, що свідчить про збереження інтересу азійських ринків, передусім до українського агроекспорту.

Не менш показовими є зміни у географічній структурі імпорту. Частка Європи в імпорті зросла з 45,5% у 2021 році до 55,2% у 2023 році, відображаючи зростаючу залежність від постачань гуманітарної допомоги, енергоносіїв та оборонних матеріалів з країн ЄС. Однак у 2024–2025 роках європейська частка в імпорті поступово знижується до 53,3% та 49,8% відповідно. Частка країн СНД в імпорті різко скоротилася з 16,6% до 1,4% у 2023 році та 0,7% у 2025 році, що означає практично повний розрив колишніх виробничо-коопераційних ланцюгів із країнами-агресорами. Водночас суттєво зросла частка імпорту з країн Азії до 28,9% у 2025 році проти 24,6% у 2021 році, що вказує на поступове заміщення втрачених постачальників альтернативними азійськими партнерами, насамперед у сегментах електроніки, машинобудування та споживчих товарів. Частка Америки демонструвала різке зростання у 2022 році (до 15,0%), що відповідає великим обсягам американської допомоги та постачань у цей період. Загалом географічні зрушення в імпорті свідчать про формування якісно нової моделі зовнішньоекономічних зв'язків України, орієнтованої на євроатлантичний простір та диверсифікацію азійського вектору.

Проведений аналіз дозволяє виокремити ключові структурні проблеми зовнішньої торгівлі України в умовах війни. По-перше, відбулося глибоке порушення логістичних ланцюгів унаслідок блокування чорноморських портів, знищення транспортної інфраструктури та вимушеної переорієнтації на сухопутні й дунайські маршрути, що суттєво підвищило вартість і тривалість товаропросування. По-друге, прискорилося сировинна деіндустріалізація експорту: домінування аграрної продукції за умов скорочення металургійного та машинобудівного секторів знижує додану вартість вітчизняного експорту та посилює вразливість до кон'юнктурних коливань на світових ринках. По-третє, зростає критична імпортозалежність у сферах енергетичного обладнання, озброєнь, транспортних

засобів та продовольчих товарів критичного призначення, що безпосередньо пов'язано зі скороченням власного виробничого потенціалу. По-четверте, зберігаються суттєві безпекові ризики для підприємницької діяльності, інвестиційної привабливості та довгострокового планування зовнішньоекономічних операцій. По-п'яте, поглиблення від'ємного сальдо торгівлі товарами з  $-8\,217$  млн дол. у 2021 році до  $-51\,340$  млн дол. у 2025 році у поєднанні з переходом сальдо торгівлі послугами з додатного  $+3\,971$  млн дол. у 2021 році до від'ємного  $-7\,909$  млн дол. у 2025 році, формує наростаючий тиск на платіжний баланс, що робить країну критично залежною від зовнішніх запозичень та міжнародної фінансової підтримки.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що у 2021–2025 роках зовнішня торгівля України зазнала глибоких і структурно неоднорідних трансформацій. У сфері товарної торгівлі домінують негативні тенденції: різке скорочення експортного потенціалу, посилення сировинної орієнтації та прогресуюче поглиблення торговельного дефіциту. Сектор послуг, попри перехід до від'ємного сальдо з 2022 року, зберігає відносну стійкість завдяки динамічному розвитку ІТ-галузі, яка залишається ключовим генератором валютних надходжень. Географічна переорієнтація на ринки ЄС є стратегічно обґрунтованою в контексті євроінтеграційного курсу України, однак тенденція до поступового зниження європейської частки у 2024–2025 роках сигналізує про природне прагнення до диверсифікації торговельних зв'язків. Подальший розвиток зовнішньої торгівлі потребує комплексної стратегії, яка включає нарощування експорту продукції з вищою доданою вартістю, відновлення виробничої та логістичної інфраструктури, залучення іноземних інвестицій у переробну промисловість. Реалізація цих пріоритетів є необхідною умовою переходу від моделі виживання до моделі сталого зовнішньоекономічного розвитку в повосенний період.

#### Список використаних джерел

1. Звіт НБУ Зовнішня торгівля України станом на 31.03.2026. Національний банк України URL: [https://bank.gov.ua/files/ES/Trade\\_y.pdf](https://bank.gov.ua/files/ES/Trade_y.pdf) (дата звернення: 25.04.2026).
2. Економічна статистика: зовнішньоекономічна діяльність. Державна служба статистики. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.04.2026).
3. Статистика зовнішнього сектору. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external> (дата звернення: 25.04.2026).
4. Дашборд щодо експорту та імпорту українських товарів (2017-2025 рр.). Дія Бізнес. URL: [https://www.business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord\\_shchodo\\_eksportu\\_ta\\_importu\\_tov\\_ariv](https://www.business.diia.gov.ua/analytics/dashboard/dashbord_shchodo_eksportu_ta_importu_tov_ariv) (дата звернення: 25.04.2026).

УДК 336.71:004.7(477)

### **МОБІЛЬНИЙ БАНКІНГ У СИСТЕМІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ЦИФРОВІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ**

*Тетяна Чайка*  
*chayka\_ta@ukr.net*

*ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ», м. Полтава*

Повномасштабна війна росії проти України завдала системних збитків: зруйновано економічний потенціал, деградовано сільськогосподарські угіддя, завдано невідвотної шкоди екосистемам та знищено об'єкти критичної інфраструктури [1, 2]. За оцінками Світового банку, загальна потреба у відновленні становить 587,7 млрд дол. США [1], і ця цифра невпинно зростає: активні бойові дії та відкладені соціально-економічні наслідки унеможливають остаточне визначення реального масштабу втрат. У таких умовах

особливого значення набувають цифрові фінансові інструменти – механізми, що дозволяють підтримувати економічну активність за руйнування фізичної інфраструктури.

Фінансовий сектор відіграє ключову роль у забезпеченні макроекономічної стабільності, підтримці бізнесу та відновленні економічної активності населення. Водночас повномасштабне вторгнення стало каталізатором прискореної цифрової трансформації банківської системи. За даними Національного банку України (НБУ), у 2025 році частка безготівкових операцій із платіжними картками за кількістю досягла 93 %, а за обсягом – понад 70 % [3]. Для порівняння: у 2021 році, до повномасштабного вторгнення, цей показник за кількістю становив близько 63 %, що засвідчує суттєве прискорення цифровізації під впливом воєнних факторів.

Метою дослідження є обґрунтування ролі мобільного банкінгу як цифрового фінансового інструменту у системі відновлення економіки України та визначення його впливу на забезпечення економічної стійкості в умовах післявоєнної трансформації.

Взаємозв'язок між воєнними викликами, цифровізацією фінансового сектору та економічною стійкістю України унаочнює рис. 1. Мобільний банкінг постає центральним елементом цього ланцюжка: з одного боку, він є закономірною відповіддю на руйнування фізичної інфраструктури, з іншого – формує комплекс ефектів, що безпосередньо сприяють відновленню економіки.

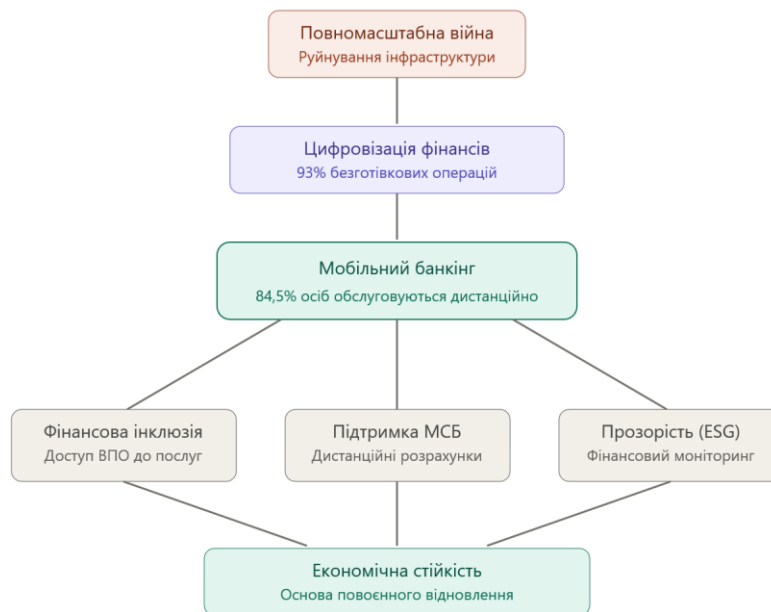


Рис. 1. Роль мобільного банкінгу у системі забезпечення економічної стійкості України в умовах повномасштабної війни

Повномасштабна війна зумовила необхідність переходу до дистанційних форматів банківського обслуговування через обмеження фізичної інфраструктури та підвищені ризики безпеки. За даними НБУ, близько 98 % безготівкових операцій у торговельній мережі здійснюється із застосуванням безконтактних технологій – NFC-платежів і токенизованих карток [3]. Це підтверджує масштабне впровадження мобільних платіжних рішень на всіх рівнях економіки.

Свідченням масштабної цифровізації банківського обслуговування є дані НБУ: станом на початок 2026 року дистанційно обслуговувалося 84,5 % фізичних осіб та 91,8 % суб'єктів господарювання, що на 1,6 та 1,9 відсоткового пункту більше, ніж роком раніше [4]. При цьому кожна четверта активна платіжна картка є токенизованою, тобто прив'язаною до смартфона чи іншого гаджета, що безпосередньо відображає проникнення мобільного банкінгу на рівні всієї банківської системи.

На глобальному рівні Банк міжнародних розрахунків (БМР) фіксує аналогічні тенденції: кризові явища (пандемія, конфлікти) суттєво прискорюють перехід до цифрових і безконтактних платіжних інструментів і систем миттєвих розрахунків [5]. У випадку України ці процеси посилюються воєнними факторами, перетворюючи цифровізацію з інноваційного напрямку на необхідну умову функціонування фінансової системи.

В умовах повномасштабної війни мобільний банкінг виконує не лише операційну, а й системну функцію підтримки економіки. Ключові напрями його впливу на економічну стійкість:

По-перше, забезпечення фінансової інклюзії для внутрішньо переміщених осіб (ВПО). Кількість ВПО в Україні станом на початок 2025 р. перевищила 3,6 млн осіб [6]. Для цієї групи мобільний банкінг є основним каналом отримання соціальних виплат, здійснення платежів і доступу до фінансових ресурсів незалежно від місця перебування. Світовий банк визначає доступ до цифрових фінансових послуг одним із ключових чинників підвищення стійкості домогосподарств у кризових умовах [7].

По-друге, підтримка підприємницької діяльності. Мобільні фінансові сервіси спрощують платіжну інфраструктуру для малого та середнього бізнесу (МСБ), що змушений функціонувати в умовах невизначеності або після примусової релокації. За даними Мінекономіки, понад 32% підприємств малого і середнього бізнесу здійснили релокацію або суттєво змінили операційну модель у зв'язку з повномасштабним вторгненням [8]. Для них миттєві цифрові розрахунки та дистанційне управління фінансами стають умовами виживання.

По-третє, підтримка ліквідності та швидкості фінансових потоків. Миттєві платежі підвищують ліквідність економічної системи та сприяють ефективнішому розподілу ресурсів в умовах шоків. БМР підкреслює, що розвиток систем миттєвих розрахунків є важливим чинником підвищення стійкості фінансових систем [5].

Розвиток мобільного банкінгу також формує комплексний соціально-економічний ефект, що охоплює три виміри сталого розвитку (ESG).

Екологічний вимір (Environmental) проявляється у дематеріалізації фінансових операцій: скороченні паперового документообігу, зменшенні потреби у фізичній банківській інфраструктурі та відповідних витрат ресурсів. За оцінками UNEP FI, цифровізація фінансових послуг є одним із напрямів зниження вуглецевого сліду фінансового сектору [9].

Соціальний вимір (Social) пов'язаний із забезпеченням фінансової інклюзії, рівного доступу до фінансових послуг та зниженням соціальної нерівності. За даними Global Findex 2021, рівень охоплення дорослого населення фінансовими послугами в Україні становив 84 %, однак у кризових умовах без цифрових каналів ця цифра суттєво знижується для вразливих груп [7]. Мобільний банкінг заповнює цей розрив.

Управлінський вимір (Governance) реалізується через підвищення прозорості фінансових операцій, цифровий контроль за рухом коштів і вдосконалення механізмів фінансового моніторингу. В умовах масштабного відновлення це є ключовою умовою ефективного використання міжнародної фінансової допомоги та запобігання зловживанням [10].

Таким чином, мобільний банкінг у сучасних умовах є не просто технологічним сервісом, а інфраструктурним елементом фінансової системи, критично важливим для економічної стійкості та відновлення України. Комплексний соціально-економічний ефект мобільного банкінгу охоплює підвищення фінансової інклюзії, підтримку підприємницької активності та зростання прозорості фінансових операцій. Інтеграція ESG-принципів у розвиток мобільного банкінгу формує нову модель фінансового сектору, орієнтовану на сталий розвиток, відповідальне управління та довгострокову стійкість. У перспективі мобільний банкінг має стати одним із ключових інструментів реалізації стратегії післявоєнного відновлення та цифрової трансформації економіки України.

Список використаних джерел

1. World Bank, KSE, UN. Ukraine fifth rapid damage and needs assessment (RDNA5). February 2022 – December 2025. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf>
2. Чайка Т. О., Короткова І. В. Відновлення родючості ґрунту в Україні після воєнних дій. *Захист і відновлення екологічної рівноваги та забезпечення самовідновлення екосистем* : колективна монографія ; за заг. ред. Т. О. Чайки. Полтава : Аструя, 2023. С. 232–281.
3. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist-bezgotivkovi>
4. Скільки рахунків відкрито в Україні – статистика НБУ. URL: <https://psm7.com/uk/bank/320086.html>
5. Bank for International Settlements (BIS). Fast payments – enhancing the speed and availability of retail payments. CPMI Paper No. 178. 2016. URL: <https://www.bis.org/cpmi/publ/d178.htm>
6. IOM Ukraine – displacement tracking matrix. 2025. URL: <https://dtm.iom.int/ukraine>
7. World Bank. The Global Findex Database 2021. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>
8. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua>
9. UNEP Finance initiative. About UNEP FI. URL: <https://www.unepfi.org/about/>
10. Geneva environment network. Sustainable finance in Geneva. URL: <https://www.genevaenvironmentnetwork.org/resources/updates/sustainable-finance-in-geneva/>

УДК 336.64

**УПРАВЛІННЯ ДОХОДАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Валентина Шаповал,  
sapovalvala9@gmail.com  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук,  
доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу  
Юлія Гетьманенко*

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну поставило перед вітчизняним бізнесом питання, відповіді на які не було ні в підручниках, ні в попередньому досвіді. Більшість підприємств опинилася в ситуації, коли звична логіка планування доходів перестала працювати: клієнти зникали, постачальники не могли виконувати зобов'язання, персонал евакуювався або йшов на фронт, а виробничі потужності в окремих регіонах просто перетворювалися на руїни. Попри все це, значна частина українського бізнесу не просто вижила, а й знайшла способи підтримувати стабільний дохід – нехай і на значно нижчому рівні, ніж до війни. Аналіз того, як підприємствам вдалося адаптуватися та чому одні з них досягли кращих результатів, є не лише науково цікавим, а й практично важливим для розуміння довгострокових економічних процесів [4].

Дохід підприємства – це не просто рядок у фінансовій звітності, це індикатор того, наскільки компанія залишається потрібною своїм клієнтам і наскільки ефективно вона вибудовує відносини з ринком. В умовах воєнного стану цей індикатор набуває ще більшого значення, адже саме наявність або відсутність доходу визначає, чи зможе підприємство взагалі

продовжувати діяльність. Без доходу неможливо виплачувати заробітну плату, закуповувати сировину, обслуговувати кредити та підтримувати хоча б мінімальну операційну активність [5]. Тому управління доходами в умовах воєнного стану – це не окрема управлінська функція, а по суті, стрижень усієї антикризової стратегії підприємства.

Специфіка воєнного часу полягає в тому, що зовнішнє середовище стає непередбачуваним одночасно за кількома параметрами. По-перше, і споживчий попит, і корпоративний – різко змінює свою структуру. Частина товарів і послуг, на які раніше був стабільний запит, фактично випадає з ужитку: люди та компанії переорієнтовуються на базові потреби. По-друге, виробничі можливості підприємств скорочуються незалежно від їхніх зусиль: через відключення електроенергії, руйнування інфраструктури, дефіцит персоналу або необхідності фізичного переміщення бізнесу. По-третє, фінансове середовище ускладнюється: гривня знецінюється, вартість імпортованих складових зростає, а можливості для залучення фінансування звужуються. Все це разом означає, що управлінці вимушені приймати рішення щодо доходів не в умовах ризику, коли ймовірності хоча б приблизно відомі, а в умовах справжньої невизначеності, де навіть горизонт планування скорочується до кількох тижнів [2].

Водночас практика показує: ті підприємства, які підійшли до цієї невизначеності не як до катастрофи, а як до середовища, в якому треба навчитися діяти, демонстрували значно кращі результати. Ключова відмінність між тими, хто зберіг дохідність, і тими, хто її втратив, полягає не стільки в розмірі бізнесу чи галузі, скільки в управлінській реакції на зміни. Компанії, що мали гнучку внутрішню структуру, готові команди і не боялися швидко змінювати напрями діяльності, адаптувалися набагато успішніше, ніж ті, що намагалися зберегти звичний режим роботи всупереч новим реаліям.

Одним із найпоширеніших і найефективніших інструментів збереження доходів стала переорієнтація на нові ринки збуту. Підприємства, що раніше працювали виключно на внутрішній ринок, почали активно виходити на ринки країн Євросоюзу, Туреччини та інших держав. Це дозволило не лише компенсувати падіння внутрішнього попиту, а й отримати розрахунки у більш стабільній валюті, що суттєво знижувало вплив інфляції на реальний рівень доходів. Особливо показовим тут є досвід аграрного сектору: незважаючи на логістичні складнощі, пов'язані з блокуванням морських маршрутів і пошкодженням залізничної інфраструктури, сільськогосподарські підприємства знайшли альтернативні шляхи експорту і зберегли присутність на зовнішніх ринках [1].

Паралельно із географічною диверсифікацією ринків багато підприємств провели суттєву переорієнтацію продуктового портфеля. Позиції, що стали нерентабельними або не затребуваними в нових умовах, поступалися місцем тим товарам і послугам, попит на які або зберігся, або навпаки – зріс. Виробники харчової продукції, наприклад, нарощували випуск консервів і товарів із тривалим терміном зберігання. Підприємства легкої промисловості перепрофільовувалися на пошиття спорядження та захисного одягу. ІТ-компанії нарощували обсяги роботи з іноземними замовниками. У кожному випадку логіка була однаковою: не чекати, поки відновиться старий попит, а йти туди, де новий попит вже є [6].

Важливу роль у підтримці дохідності відіграла і цифровізація каналів продажів. Підприємства, що ще до початку повномасштабного вторгнення інвестували в розвиток онлайн-торгівлі, мобільних застосунків і дистанційного обслуговування клієнтів, виявилися значно стійкішими. Для них обмеження фізичного руху, комендантська година і руйнування торгових об'єктів не стали критичними ударами по доходах – канали збуту залишалися відкритими. Ті ж, хто покладався виключно на офлайн-присутність, зіткнулися з необхідністю в прискореному темпі будувати цифрову інфраструктуру продажів із відповідними витратами і часовими втратами.

Державна підтримка підприємств в умовах воєнного стану також справила певний вплив на їхню дохідність, хоча й неоднозначний. З одного боку, введення спрощеного режиму оподаткування дало бізнесу можливість вивільнити частину коштів для операційної діяльності і зосередитися на виживанні, а не на адмініструванні. Програми підтримки через державні банки та міжнародні фонди допомогли частині підприємств залучити оборотні кошти в

момент, коли традиційне банківське кредитування було фактично заморожене. З іншого боку, компенсаційні механізми за пошкоджене або знищене майно запрацювали із великим запізненням, бюрократичні процедури залишалися обтяжливими, а охоплення підтримкою малого бізнесу та підприємств із постраждалих регіонів виявилось недостатнім [2].

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що управління доходами підприємства в умовах воєнного стану – це не просто дуже складна версія звичайного фінансового менеджменту. Це окрема управлінська дисципліна, що вимагає від керівників здатності діяти без повної інформації, готовності відмовлятися від усталених моделей і вміння бачити можливості там, де більшість бачить лише загрози. Підприємства, що засвоїли ці навички в роки війни, отримали не лише шанс вижити в кризі, а й суттєву конкурентну перевагу, яка проявиться у повну силу вже в процесі повоєнного відновлення.

По-перше, стало очевидним, що фінансова стійкість підприємства визначається задовго до настання кризи. Компанії, що мали сформовані резерви, диверсифіковані джерела доходів і низьке боргове навантаження ще до лютого 2022 року, пережили перший і найтяжчий рік повномасштабної війни без критичних втрат. Ті ж, хто ігнорував фінансову подушку безпеки і працював у режимі максимальної оптимізації без жодного запасу міцності, опинилися надзвичайно вразливими навіть при відносно незначних зовнішніх потрясіннях. Це підкреслює доцільність розгляду резервів не як «заморожених» ресурсів, а як важливого інструменту забезпечення гнучкості та часу для адаптації.

По-друге, досвід воєнного часу підтвердив, що команда – це не витрата, а актив, від збереження якого напряму залежить майбутній дохід. Підприємства, які підтримували виплату заробітної плати, допомагали працівникам і забезпечували відносну стабільність у колективі, зберегли людський капітал і необхідні компетенції для відновлення діяльності. Натомість компанії, що реагували на кризу передусім масовими звільненнями і заморожуванням виплат, нерідко стикалися з парадоксальною ситуацією: коли ринок починав відновлюватися і з'являлися нові замовлення, виявлялося, що кваліфікованих людей для їх виконання вже немає, а швидко їх знайти і навчити неможливо.

По-третє, управління дебіторською заборгованістю і ліквідністю перетворилося з рутинної облікової функції на стратегічний пріоритет. Коли платіжна дисципліна на ринку різко погіршилася, а затримки оплати від контрагентів стали нормою, підприємства, що не мали чітких процедур контролю за дебіторською заборгованістю і не вміли наполягати на своєму у перемовинах із боржниками, фактично кредитували чужий бізнес за рахунок власної ліквідності. Ті ж, хто своєчасно перейшов на передоплату або скорочені терміни розрахунків, уклав додаткові угоди з банками про кредитні лінії і вибудував систему оперативного моніторингу грошових потоків, отримали змогу планувати діяльність навіть у найнестабільніші періоди.

По-четверте, географічна і продуктова гнучкість виявилися чи не найбільш вирішальними факторами збереження доходів у довгостроковій перспективі. Підприємства, що не прив'язувалися до одного ринку, одного клієнта або одного продукту, мали значно більший простір для маневру. Вони могли перенаправляти ресурси туди, де попит зберігався, не чекаючи відновлення там, де він впав. У цьому контексті надмірна спеціалізація, яка в мирний час вважається ознакою зрілості та ефективності бізнесу, у воєнних умовах перетворилася на джерело підвищеного ризику. Натомість підприємства з диверсифікованим портфелем клієнтів, широкою географією постачань і гнучкими виробничими потужностями демонстрували здатність переналаштовуватися швидше і з меншими втратами.

Узагальнюючи викладене, можна зробити висновок, що ефективне управління доходами в умовах нестабільності базується на поєднанні фінансової передбачливості, гнучкості управлінських рішень та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Практичний досвід підприємств засвідчує, що ключовими чинниками збереження доходності є диверсифікація джерел доходів, підтримка людського капіталу, посилений контроль за ліквідністю та орієнтація на нові ринки і потреби споживачів. Саме ці підходи формують основу стійкості бізнесу та визначають його спроможність не лише

функціонувати в складних умовах, а й забезпечувати подальший розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (Дата звернення: 29.03.26)
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (Дата звернення: 29.03.26)
3. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua> (Дата звернення: 29.03.26).
4. Бланк І. А. Управління фінансовою стабілізацією підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2003. 496 с.
5. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств. Київ : КНЕУ, 2000. 412 с.
6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (Дата звернення: 29.03.26)

УДК 339.97

**ІНВЕСТИЦІЇ В ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ:  
ДОСВІД КОМПАНІЇ TESLA**

*Анастасія Шеремет*  
[boroviktm103@gmail.com](mailto:boroviktm103@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*  
*м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик*

Інвестиції в інновації є важливим чинником розвитку сучасної економіки, оскільки саме вони забезпечують створення нових технологій, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування умов для сталого економічного зростання [1]. У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації інноваційна діяльність стає одним із ключових напрямів розвитку як окремих компаній, так і національних економік загалом [2].

Під інвестиціями в інновації розуміють вкладення фінансових, матеріальних та інтелектуальних ресурсів у створення і впровадження нових технологій, продуктів або послуг з метою отримання економічного, соціального чи екологічного ефекту в майбутньому [3]. Такі інвестиції сприяють модернізації виробництва, розвитку науки та техніки, а також підвищенню ефективності господарської діяльності. Основними напрямками інноваційного інвестування є:

- розвиток інформаційних технологій;
- фінансування наукових досліджень;
- створення нових видів продукції;
- впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій;
- модернізація виробничих процесів [4].

У науковій літературі виділяють декілька основних видів інвестицій в інновації. Зокрема, венчурні інвестиції передбачають фінансування стартапів та інноваційних проєктів із високим рівнем ризику, але значним потенціалом прибутковості. Державні інвестиції спрямовуються на підтримку науки, освіти та дослідницької діяльності. Корпоративні інвестиції здійснюються компаніями з метою розвитку власних технологічних рішень та підвищення конкурентоспроможності [5].

Водночас інноваційні інвестиції мають як переваги, так і певні ризики. До основних переваг належать стимулювання економічного зростання, створення нових робочих місць, розвиток науки і технологій та можливість отримання високого прибутку. Проте такі інвестиції характеризуються високим рівнем невизначеності, тривалим періодом окупності та ризиком втрати вкладених коштів через швидкі технологічні зміни або нестабільність ринку [1].

Яскравим прикладом успішного інноваційного проекту є компанія Tesla, яка стала одним із світових лідерів у сфері електротранспорту та енергетичних технологій [6]. Інноваційна діяльність компанії полягає у комплексному поєднанні транспортних, енергетичних і цифрових рішень.

Насамперед компанія здійснила розробку електромобілів нового покоління, що працюють на літій-іонних акумуляторах замість традиційних двигунів внутрішнього згорання. Це дозволило суттєво зменшити викиди вуглекислого газу та негативний вплив транспорту на навколишнє середовище [6]. Важливим елементом інноваційної діяльності стало також створення потужних акумуляторних батарей із великим запасом ходу та можливістю швидкого заряджання.

Крім того, компанія активно впроваджує сучасне програмне забезпечення, системи автопілоту та технології штучного інтелекту, що забезпечують підвищення рівня безпеки та комфорту водіння. Значну увагу приділено і розвитку мережі зарядних станцій, що сприяє популяризації електромобілів серед споживачів [6].

Варто зазначити, що на початкових етапах розвитку компанія потребувала значних інвестицій у наукові дослідження, виробництво, будівництво заводів та розроблення програмного забезпечення. Такі вкладення були досить ризикованими, оскільки ринок електромобілів ще не був достатньо сформованим. Проте з часом інвестиції виправдали себе: компанія значно збільшила ринкову вартість, а електромобілі набули широкого поширення у світі [2].

Досвід Tesla свідчить, що інвестиції в інновації здатні не лише приносити значний прибуток інвесторам, а й суттєво впливати на розвиток цілих галузей економіки. Крім економічного ефекту, інноваційні інвестиції мають важливе соціальне та екологічне значення, оскільки сприяють розвитку екологічно безпечного транспорту, відновлюваної енергетики та підвищенню якості життя населення [4].

Отже, інвестиції в інновації є стратегічним інструментом розвитку сучасного суспільства. Незважаючи на високий рівень ризику, вони забезпечують науково-технічний прогрес, стимулюють економічне зростання та створюють передумови для формування конкурентоспроможної економіки майбутнього.

#### Список використаних джерел

1. Drucker P., & Maciariello, J. *Innovation and Entrepreneurship*. 2014. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/10.4324\\_9781315747453\\_previewpdf.pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/10.4324_9781315747453_previewpdf.pdf)
2. Christensen C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press. 2015. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=lURBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=The+Innovator%27s+Dilemma/+Clayton+Christensen&ots=GIlzp6Nx9l&sig=VKVT4kzT8wedN2E95qfD8srfA8A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20Innovator's%20Dilemma%20%2F%20Clayton%20Christensen&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=lURBCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=The+Innovator%27s+Dilemma/+Clayton+Christensen&ots=GIlzp6Nx9l&sig=VKVT4kzT8wedN2E95qfD8srfA8A&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Innovator's%20Dilemma%20%2F%20Clayton%20Christensen&f=false)
3. Про інноваційну діяльність Закон України від 4 липня 202 р. № 40-IV (редакція від 31.03.2023)
4. Криворязюк І. Інноваційна економіка. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355789394\\_Innovacijna\\_ekonomika/citations](https://www.researchgate.net/publication/355789394_Innovacijna_ekonomika/citations)
5. Science, technology and innovation. *Innovation and Technology*. OECD <https://www.oecd.org/en/topics/science-technology-and-innovation.html>
6. Tesla Official Website. [https://www.tesla.com/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.tesla.com/?utm_source=chatgpt.com)

УДК 339.1:687(477:764)

## COMPARISON OF CLOTHING RETAIL: RESILIENCE AND IDENTITY IN THE UKRAINIAN MARKET

*Anna Hanzhuha*

[hanguga2005@gmail.com](mailto:hanguga2005@gmail.com)

*Valentyna Vorobyova*

[vorobyovavalentina2005@gmail.com](mailto:vorobyovavalentina2005@gmail.com)

*Cherkasy State Business College*

*Supervisor: Iryna Ivanova, PhD*

This research is the result of a Collaborative Online International Learning (COIL) project conducted between students from Ukraine and Texas. The study focuses on the apparel retail sector, comparing business environments to understand how geopolitical and cultural factors shape entrepreneurship. While clothing retail is a global industry, our findings highlight a profound divergence between the stable, scale-driven market of Texas and the resilience-based, identity-driven market of Ukraine. This paper outlines the legal, economic, and cultural frameworks that define the current state of Ukrainian clothing retail in 2026.

In Ukraine, the entry barrier for small-scale clothing retail is relatively low due to the simplified taxation system. Most entrepreneurs register as sole proprietors (FOP), utilizing the 'Diia' digital ecosystem to manage documentation and tax filings with high efficiency. However, the domestic ease of registration is sharply contrasted by the complexities of international trade. Customs regulations remain a significant bottleneck for the industry. Unlike the predictable logistics found in Texas, Ukrainian retailers face unpredictable delays and bureaucratic hurdles at the border. These disruptions make inventory planning exceptionally difficult, forcing businesses to adopt flexible supply chain strategies that are not typically required in more stable Western markets.

Despite the overarching challenges of the current environment, the Ukrainian clothing brand sector has demonstrated remarkable growth, with a recorded 40% increase in the first half of 2024 alone. Digital marketplaces play a central role in this expansion, with Rozetka serving as the premier platform for online sales. However, a critical finding of our research is the discrepancy between official statistics and reality. The actual market volume is significantly larger than reported, as a substantial portion of transactions occurs through unofficial channels or small-scale social media commerce. This "informal" market resilience is a core characteristic of the Ukrainian retail landscape, allowing the industry to survive and even thrive during economic volatility.

One of the most striking differences between the Texas and Ukraine markets is the role of national identity in purchasing decisions. In Ukraine, clothing has transitioned from a basic necessity to a powerful medium of self-expression and national pride. Products featuring traditional embroidery (vyshyvanka), the trident symbol, or Made in Ukraine labels command high demand. Consumers are not merely buying apparel; they are investing in their national identity.

Furthermore, consumer behavior in Ukraine is deeply tactile and social. Unlike the highly digitized and automated shopping experience often seen in Texas, Ukrainian buyers prefer to physically inspect fabric quality before purchasing. Trust is not built through mass advertising but through word-of-mouth and recommendations from social circles. Additionally, the cultural acceptance of second-hand shopping is uniquely high in Ukraine. It is viewed as a normal, pragmatic, and sustainable way to shop, representing a significant segment of the total market share that contrasts with the fast-fashion culture prevalent in many U.S. regions.

Communication norms in Ukrainian retail reflect a culture that prioritizes personal trust over transactional efficiency. While Texas business communication often emphasizes speed and standardized professional etiquette, Ukrainian interactions take place primarily on platforms like Telegram and Viber. Business relationships begin with polite, professional inquiries, but they must evolve into genuine partnerships to be successful. In this market, the strength of the relationship often

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 1. ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ТА ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ, РИЗИКИ, МОЖЛИВОСТІ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

dictates the success of the sale, as trust serves as the primary currency in an environment where legal and logistical certainties are often absent.

The challenges facing Ukrainian retailers are unprecedented and geographically unique. Retailers must manage their businesses amidst power outages, air raid alerts, and severe supply chain disruptions. These factors create a high-pressure environment that requires constant adaptation. The unpredictability of customs and the physical risks to infrastructure create a risk profile that is entirely different from the market conditions experienced by our peers in Texas. Survival in the Ukrainian market requires not just business acumen, but extreme operational resilience.

Despite the risks, the Ukrainian market offers unique opportunities for rapid development. The patriotic fashion niche continues to expand, but a more significant emerging sector is adaptive clothing. As a response to the needs of wounded veterans, there is a growing and socially vital market for specialized apparel. This niche represents the intersection of social responsibility and business innovation, highlighting how Ukrainian entrepreneurs are adapting their portfolios to serve the immediate needs of their society.

To synthesize our findings, we have developed a comparative visual framework that contrasts the operational realities of the apparel industry in Ukraine and Texas. The top section of the collage illustrates the Ukrainian landscape, where the synergy between national pride and digital agility—manifested through 'Diia' and patriotic branding—acts as a counterforce to the disruptions of war. Conversely, the bottom section details the Texan market, emphasizing a mature retail environment driven by southern hospitality, high-volume convenience, and standardized contract trust. This visual representation serves to highlight the 'resilience vs. efficiency' dichotomy, providing a clear window into how cultural heritage and systemic stability fundamentally dictate the strategic priorities of clothing retailers in each respective region (Fig.1.).



Fig.1 Image generated by ChatGPT, Gemini, Claude, Canva

The clothing retail market in Ukraine in 2026 is a complex ecosystem defined by a struggle between instability and growth. Our comparison with Texas reveals that while the American market excels in scale and logistical predictability, the Ukrainian market excels in cultural depth and adaptive resilience. The success of a business in Ukraine is ultimately determined by how well it integrates national identity, builds interpersonal trust, and navigates the logistical realities of a nation in transformation.

#### References

1. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (редакція станом на 2026 р.) [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/>. Назва з екрана. (Дата звернення: 10.05.2026). Укр. мова.
2. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>. Назва з екрана. (Дата звернення: 10.05.2026). Укр. мова.
3. Global Innovation Index 2025: Ukraine ranking and innovation tracker [Електронний ресурс] World Intellectual Property Organization (WIPO). 2025. Режим доступу: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>. Назва з екрана. (Дата звернення: 10.05.2026). Англ. мова.

УДК 766:005.511(477:73)

### **COMPARATIVE ANALYSIS OF GRAPHIC DESIGN INDUSTRY: A VISUAL STUDY OF ENTREPRENEURIAL ECOSYSTEMS IN UKRAINE AND TEXAS**

*Oleksandra Kinash  
alexakinash@gmail.com*

*Cherkasy State Business College*

*Lucia Rubano, Hunter Toebe, Cecelia Wong, Hayden Wright,  
Baylor University, USA*

*Project Supervisors: Christina Iluzada, PhD; Hankamer School of Business, Baylor  
University*

*Iryna Ivanova, PhD, Cherkasy State Business College*

This research, developed within a Collaborative Online International Learning (COIL) framework, utilizes a structured visual-analytical collage to investigate the divergent professional landscapes of the graphic design industry in Ukraine and Texas, USA. By focusing on advertising, corporate branding, and web development, the study explores how geopolitical instability, regulatory frameworks, and cultural norms dictate the success of creative ventures. The collage serves as the primary methodological tool, mapping "necessity entrepreneurship" in a conflict zone against investment-driven entrepreneurship in a stable corporate market.

The research employs a dual-panel visual matrix to synthesize qualitative data. The left axis (Ukraine) utilizes symbols of national identity and digital tools to represent a high-flexibility, high-risk environment. The right axis (Texas) employs icons of institutional stability and corporate scale to represent a high-velocity, structured market. This visual approach allows for the simultaneous analysis of formal regulations, informal cultural practices, and technological convergence.



Fig1. Image generated by ChatGPT

The professional landscape in Ukraine is defined by a complex duality where rapid digital formalization coexists with deeply rooted informal practices.

- **Regulatory Speed vs. Institutional Distrust:** While the government has significantly increased regulatory speed—making the registration of a sole proprietorship (FOP) straightforward—the broader economic environment remains volatile. Due to historical distrust of formal enforcement and heavy taxation, the collage identifies informal networks and cryptocurrency as strategic tools used to bypass bureaucratic hurdles.

- **The War-Risk Paradox:** The ongoing conflict has fundamentally reshaped risk tolerance. The constant presence of heightened life-risk has, paradoxically, increased the willingness of individuals to engage in business risks. Widespread layoffs have triggered a surge in necessity entrepreneurship, with the creative sector offering a low-risk entry point due to minimal startup capital requirements.

- **Visual Representation:** This is represented through symbols of economic uncertainty and communication challenges (UA/ENG), contrasted with growth opportunities in e-commerce and outsourcing.

In contrast, the Texas graphic design market operates within a highly structured and predictable business-friendly environment, characterized by scale and rapid turnaround.

- **Institutional Framework:** Legal requirements in Texas are clearly defined, involving LLC registration and adherence to USDA or state-level business standards. This creates a transparent but highly competitive system where success depends on "bold and bigger" branding and meeting fast-paced client expectations.

- **Market Demand:** Advertising agencies constitute the largest market segment, accounting for approximately 35.5% of industry demand. The ecosystem is fueled by strong investment opportunities and a massive corporate market, represented in the research by icons of government infrastructure and capital investment.

- **Cultural Dynamics:** The "handshake" culture and informal networking play a vital role, but unlike the Ukrainian model, these exist within a stable legal framework.

#### 4. Industry Convergence: Technology and Intellectual Property

A critical finding of this COIL project is the identification of shared global standards that transcend geographical borders:

- **Legal Barriers:** Both markets share a strict requirement to follow copyright and intellectual property (IP) legislation. Protecting original work remains a fundamental requirement for business survival.
- **Technological Standardization:** The industry is dominated by global platforms such as Adobe Inc. and Canva. Success in either market depends on the ability to leverage these tools alongside emerging trends in AI-driven personalization and social commerce.
- **Communication Fundamentals:** Effective graphic communication in both regions depends on design fundamentals—clear typography, proper spacing, and organized layouts—to ensure marketing messages are readable in a saturated digital market.

In conclusion, the visual comparison reveals that while both Ukraine and Texas offer significant opportunities for graphic design ventures, the path to success is dictated by vastly different regional stressors. Ukraine involves a high-risk, high-flexibility model driven by informal resilience and digital agility in response to external instability. Texas provides a stable, high-velocity corporate environment that rewards scale and structured competitive positioning.

Each element of the collage represents a real-world business condition, demonstrating that whether launching a business out of necessity or seeking corporate investment, the modern creative entrepreneur must master the same core competencies: legal compliance, technological innovation, and a deep understanding of evolving consumer behavior.

#### References

1. Graphic Designers URL: <https://www.mytexasfuture.org/career-explorer/graphic-designers/>
2. Скільки заробляє графічний дизайнер в Україні у 2025 році. URL: <https://kiev.itstep.org/blog/how-much-does-a-graphic-designer-earn-in-ukraine-in-two-thousand-and-twenty-five>

УДК 796.071:334.72(477)

### **STRATEGIC EVOLUTION OF THE UKRAINIAN FITNESS INDUSTRY: 2026 RESILIENCE MODEL**

*Alona Moiseienko*  
[moiseenkoaliona30011003@gmail.com](mailto:moiseenkoaliona30011003@gmail.com)

*Tetiana Verheles*  
[tetianaverheles1505@gmail.com](mailto:tetianaverheles1505@gmail.com)  
*Cherkasy State Business College*  
*Supervisor: Iryna Ivanova, PhD*

This research, developed as a direct outcome of a Collaborative Online International Learning project, examines the structural transformation of the Ukrainian fitness market. By 2026, the sector has moved beyond a simple service industry, becoming a critical pillar of physical and psychological recovery. This study analyzes how digital integration, regulatory shifts, and consumer necessity have created a unique business model that prioritizes autonomy and mental health support.

#### Regulatory and Legal Infrastructure

The administrative entry point for fitness entrepreneurship in Ukraine has been significantly streamlined through digital governance. The most prevalent legal structure is the Group 3 sole proprietorship (FOP), favored for its straightforward registration via the Diia ecosystem. Businesses typically operate under KVED codes 93.13 (fitness center activities) and 93.19 (other sports activities).

A defining feature of the 2026 regulatory environment is the paperless mandate, where electronic signatures and online reporting are the standard. While no specific state license is required for fitness operations, the legal burden has shifted toward compliance with rigorous fire safety, sanitary standards, and the mandatory certification of training staff. These requirements ensure a baseline of professional quality in a rapidly expanding market.

#### Market Dynamics and Operational Autonomy

The market landscape in 2026 is characterized by a shift away from large-scale chain gyms toward specialized, agile studios. Small studios focusing on yoga, Pilates, and functional training are flourishing, particularly in the mid-price segment. This shift reflects a broader consumer trend toward intimacy and specialized care rather than mass-market accessibility.

Operational viability is now tied to autonomy infrastructure. Due to ongoing instability, a fitness business must ensure continuity through the use of power generators and reliable satellite internet, such as Starlink. The ability to remain functional during power supply disruptions or air raid alerts by utilizing nearby shelters is no longer a luxury but a fundamental requirement for market participation.

#### Psychological Shifts in Consumer Behavior

Consumer behavior in 2026 is driven by a profound need for anti-stress interventions. Fitness has transcended its physical utility, now serving as a primary tool for mindful practice and mental recovery. Modern Ukrainian consumers are highly discerning; they actively compare options, rely heavily on digital reviews, and typically demand trial sessions before committing to long-term memberships.

The emotional experience has become the core product. Clients seek communities and atmospheres that provide psychological safety and personalized attention from trainers. This shift necessitates a change in how fitness services are priced and delivered, with a move toward flexible payment formats and single-session memberships to accommodate an increasingly mobile and cautious population.

#### Communication and Digital Strategy

In 2026, the digital presence of a fitness business is its primary storefront. Instagram and TikTok serve as the dominant promotional channels, utilized not just for advertising, but for building the personal brands of individual trainers. Communication norms dictate a friendly, supportive, and motivating tone of voice, with a focus on rapid response times via messengers like Telegram and Viber.

The use of video content including workout clips, testimonials, and live stories is essential for establishing the credibility and vibe of a studio. Furthermore, the Ukrainian language has solidified as the absolute standard for business communication, reflecting a deeper national identity within the commercial sector.

A critical factor in the 2026 fitness landscape is the symbiotic relationship between digital infrastructure and the physical safety of consumers. The implementation of the Diia ecosystem has not only simplified the legal registration of FOP (Group 3) structures but has also integrated business reporting into a broader national digital strategy, allowing for more transparent operations even in volatile market conditions. This digitalization extends to the consumer experience, where mobile health applications and remote monitoring have become standard tools for maintaining client engagement. Furthermore, the industry's shift toward specialized small studios is a direct response to the need for hyper-local communities that can offer immediate emotional support and physical safety, such as proximity to air raid shelters. These studios now act as micro-hubs of social resilience, where the personal brand of the trainer and the friendly, supportive "tone of voice" in communication via messengers like Telegram and Viber facilitate a deep sense of belonging. By prioritizing mindful practices and anti-stress workouts, the industry has effectively decoupled fitness from its traditional aesthetic goals, repositioning it as a vital instrument for maintaining the mental and physical health of a population under constant pressure.

Despite the challenges of martial law, power disruptions, and the outflow of clients abroad, the industry demonstrates remarkable resilience. Growth opportunities are emerging in the

development of online fitness platforms for the diaspora and the creation of strong, localized hyper-local communities. Ultimately, the fitness business in Ukraine has successfully transformed from a beauty-centric industry into a vital sphere of holistic health support, proving that agility and emotional intelligence are the keys to survival in a volatile market.

#### References

1. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. Режим доступу: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>. Назва з екрана. (Дата звернення: 05.05.2026). Укр. мова.
2. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (редакція станом на 2026 р.) [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>. Назва з екрана. (Дата звернення: 05.05.2026). Укр. мова.
3. Державна стратегія регіонального розвитку на період до 2027 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 (із змінами) [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/>. Назва з екрана. (Дата звернення: 05.05.2026). Укр. мова.

УДК 338.43.02:005.511(477:73)

### **COMPARATIVE ANALYSIS OF AGRICULTURAL ENTREPRENEURSHIP: UKRAINE VS. TEXAS**

*Dmytro Riabykin*

*wkacc132@gmail.com*

*Cherkasy State Business College, Ukraine*

*Peter Ratzlaff, Lucas Smith, Adrian Salinas*

*Baylor University, USA*

*Project Supervisors: Christina Iluzada, PhD; Hankamer School of Business, Baylor University*

*Iryna Ivanova, PhD, Cherkasy State Business College*

This research was conducted as part of a Collaborative Online International Learning (COIL) project, designed to foster cross-cultural academic exchange and professional insight. The study compares what it is like to launch an agriculture business in Ukraine versus Texas, examining how different environments influence entrepreneurship within the same industry. By analyzing legal requirements, cultural nuances, and consumer behavior, this project identifies how entrepreneurs must adapt to regional conditions to succeed.

The comparative study of agricultural entrepreneurship ecosystems in Ukraine and Texas is profoundly topical, as it addresses the urgent global need for food security and supply chain resilience within two of the world's most critical breadbasket regions. As international markets grapple with volatility caused by geopolitical conflict and escalating climate-driven stressors like droughts, understanding how regulatory stability and cultural business models influence agricultural output becomes essential. This research, conducted through the framework of a COIL project, highlights the necessity of adaptive entrepreneurship and technological innovation in navigating diverse risk profiles ranging from Ukraine's complex post-war recovery and land reforms to the environmental resource management challenges in Texas. By synthesizing these divergent experiences, the study provides timely insights into how digital integration and cross-border academic collaboration can strengthen global agricultural systems against localized systemic threats.

In Ukraine, launching an agriculture business involves navigating legal requirements like permits, land ownership laws, and government reforms. Because these laws are still developing, the process can be more complex for entrepreneurs.

Culturally, Ukraine emphasizes hierarchy and formal business relationships. This involves a high respect for authority and more formal communication styles. Business interactions are typically more structured and relationship-based than in Western models.

Regarding consumer behavior, there is a strong and growing demand for organic and locally sourced products. This focus on natural and traceable food is particularly evident in the dairy and produce sectors.

Ukraine faces major challenges; infrastructure and logistics can be difficult, and external risks such as conflict can disrupt supply chains and business operations. However, Ukraine has strong agricultural advantages, like fertile land and large-scale production, which is why it's often called the 'breadbasket of Europe,' specifically highlighted by its global leadership in sunflower production. Overall, Ukraine offers strong potential, but with higher uncertainty and risk.

On the other side of this COIL collaboration, the research focused on Texas, specifically the agricultural environment around Austin. In Texas, legal requirements are more stable and clearly defined. Businesses must register as LLCs, obtain permits, and follow USDA and state regulations, which creates a structured and predictable system.

Culturally, Texas is more informal and relationship-driven. The business environment is built on networking, independence, and what are often referred to as 'handshake deals.' This allows business relationships to be built more casually compared to the Ukrainian context.

In terms of consumer behavior, there is a strong demand for beef and locally grown products. This highlights the state's massive livestock industry and a consistent preference for local sourcing among consumers.

Texas also faces significant challenges, particularly environmental ones. Extreme weather conditions like droughts and heat can influence agriculture, along with issues related to water resource management. However, compared to Ukraine, Texas offers a more stable environment with more predictable regulations.

A key finding of this COIL project is that both regions rely heavily on agriculture as a key part of their economy and face shared challenges related to supply chains and infrastructure. Furthermore, both are adapting to modern demands by using agricultural technology and innovation to improve efficiency and meet global food demand.

The study utilizes a visual-analytical collage as a primary methodological tool to map and compare the entrepreneurial ecosystems of Ukraine and Texas (Fig.1). This approach allows for a multidimensional representation of complex business conditions, translating abstract regulatory and cultural data into a structured comparative framework.

In conclusion, while both Ukraine and Texas offer robust opportunities for growth within the agricultural sector; their respective risk profiles present fundamentally different landscapes for the modern entrepreneur. A high-stakes environment defines the Ukrainian context where immense natural potential rooted in some of the world's most fertile land is tempered by significant infrastructure deficits and external geopolitical challenges. Success in this region demands a unique form of institutional resilience and an ability to navigate evolving legal frameworks. Conversely, Texas provides a mature, stable, and predictable regulatory environment, yet it shifts the burden of risk toward environmental management, requiring sophisticated responses to climate volatility and resource scarcity.

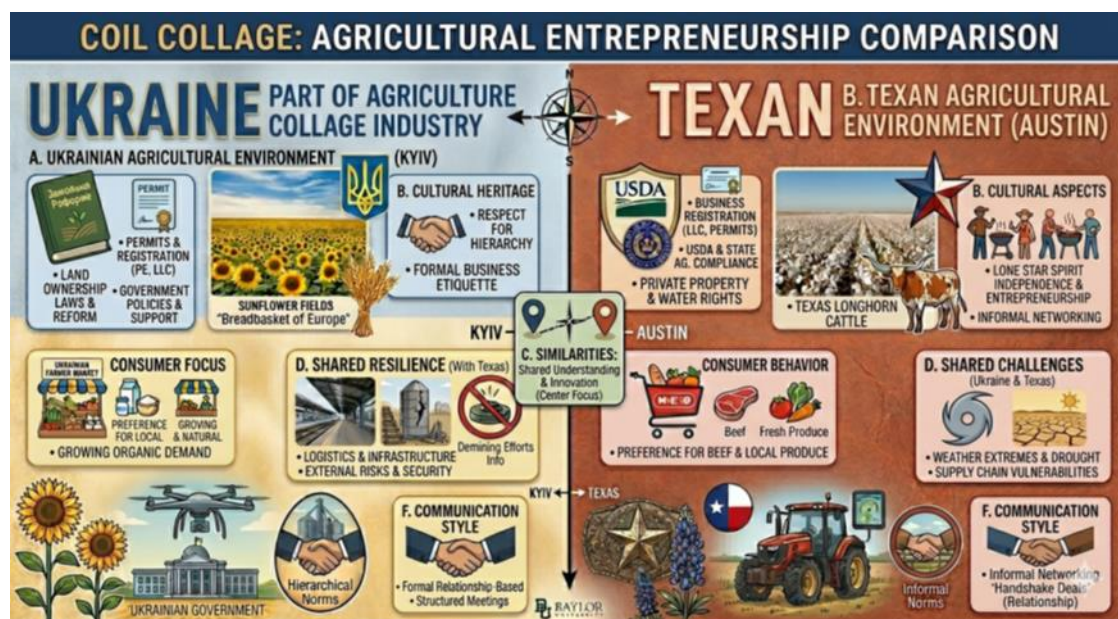


Fig 1. Image generated by Canva AI.

Ultimately, this research underscores that despite these geographic and structural divergences, a shared imperative exists: the necessity for entrepreneurs to remain agile and technologically adaptive. Whether navigating the formal hierarchies of the Ukrainian market or the relationship-driven handshake culture of Texas, the ability to align business operations with local regulations and shifting consumer demands is the primary determinant of long-term viability. By utilizing the COIL framework to bridge these two perspectives, this study demonstrates that understanding the interplay between culture, law, and environmental conditions is essential for securing food systems and fostering innovation in diverse global contexts.

#### References

1. Закон України. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо умов обігу земель сільськогосподарського призначення. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>
2. Texas Agriculture Council URL: <https://txagcouncil.org/> (дата звернення: 07.05.2026).

УДК 338.439.05:60(477:764)

### COMPARATIVE ANALYSIS OF BIOTECH ECOSYSTEMS: UKRAINE VS. TEXAS A Study of Regulation, Capital, and Cultural Drivers in Emerging and Mature Markets

Viktoriia Synilnyk

[vikasinilnik27@gmail.com](mailto:vikasinilnik27@gmail.com)

Cherkasy State Business College

Trinity McWhorter, Evan Perez, Reeves Poindexter, Patric Meehan,

Baylor University, USA

Project Supervisors: Christina Iluzada, PhD; Hankamer School of Business, Baylor University

Iryna Ivanova, PhD, Cherkasy State Business College

The global biotechnology industry does not operate in a vacuum; rather, it is a product of the regional intersection of regulation, capital availability, and ingrained business culture. As the world

pivots toward bio-based economies, understanding how different jurisdictions nurture or hinder innovation becomes vital for entrepreneurs and policymakers alike. This paper provides a comprehensive exploration of two distinct biotech environments: Ukraine and Texas. While both regions are experiencing a surge in digital health and biotechnological innovation, their respective paths to success are shaped by vastly different socio-economic realities – one driven by the necessity of resilience and the other by the momentum of scale.

This research was developed as a direct outcome of a Collaborative Online International Learning project, which brought together diverse academic perspectives to examine the global biotechnology landscape. This collaborative framework allowed for a unique synthesis of localized data, cultural insights, and regulatory comparisons that form the basis of this paper.

#### Ukraine: Resilience as a Catalyst for the New IT

Ukraine represents a resilient, emerging market that is increasingly being branded as the country's "New IT" sector. Historically known for its strong agricultural base and burgeoning software engineering talent, the nation is now leveraging these strengths to carve out a niche in biotechnology. The legal and regulatory structure of Ukrainian biotech is currently undergoing a radical transformation, defined by a strategic alignment with the European Union (EU). This Euro-optimization is not merely bureaucratic; it is a mechanical necessity for integration into high-level Research and Development (R&D) programs such as Horizon Europe and the WINWIN global innovation initiative.

However, the capital landscape in Ukraine remains a significant challenge. The venture capital (VC) pool is relatively limited, a direct consequence of a high-risk environment characterized by geopolitical instability and the ongoing process of national recovery. To circumvent these hurdles, Ukraine has adopted a model of specialized cluster cities. These hubs act as concentrated ecosystems where academia, startups, and local government collaborate to accelerate information transfer and achieve industry scaling despite broader macroeconomic pressures.

The Ukrainian biotech identity is uniquely bifurcated between agricultural applications (AgriTech) and digital health. In the agricultural sector, the focus is on enhancing crop resilience and sustainable yields, aligning with the country's role as a global breadbasket. Simultaneously, eHealth and telemedicine have seen rapid, widespread adoption. In the context of war and displacement, digital health has moved from being a modern convenience to a vital necessity, allowing for remote diagnostics and the management of patient data under extreme conditions. Culturally, the business environment remains deeply personal, rooted in long-term professional relationships and high-stakes trust. While systemic challenges like corruption and conflict persist, they are being countered by sophisticated rebuilding strategies and a clear-eyed focus on breaking into the lucrative EU export market.

#### Texas: The Momentum of Texas-Sized Ambition

In stark contrast, Texas offers a mature, high-velocity, and investment-friendly environment characterized by what locals call Texas-sized ambition. The state has positioned itself as a primary alternative to the traditional coastal biotech hubs of Boston and San Francisco, offering a more favorable tax climate and massive land resources for manufacturing and laboratory expansion. The regulatory landscape is highly established, providing a predictable – if rigorous – pathway through the FDA for pharmaceutical developments and the USDA for agricultural biotechnology.

The current Texan market is defined by intense financial activity. Recent data shows a significant 32% jump in Mergers and Acquisitions (M&A) activity within the region. This surge is driven largely by patent cliffs – the looming expiration of major drug patents that forces pharmaceutical giants to aggressively acquire innovative startups to replenish their pipelines. Consequently, M&A has surpassed Initial Public Offerings (IPOs) as the primary exit strategy for smaller firms.

However, the Texan model is not without its hurdles. Recent trends show a decline in preclinical investment (dropping from 38% to 28% of total biotech funding) as investors pivot toward safer, later-stage companies. This shift is partly due to regulatory uncertainty surrounding high-profile sectors like vaccines and GLP-1 medications (weight-loss drugs). Culturally, the Texas ecosystem is

built on a blend of traditional rugged individualism and high-speed modern entrepreneurship. Here, networking is a high-contact sport, and business behavior is driven by choice, advancement, and the pursuit of global market dominance. Unlike the necessity-driven innovation of Ukraine, Texan innovation is fueled by the competitive urge to scale faster and larger than the competition.

#### Comparative Synthesis: Divergence in Focus and Lifecycle

When comparing these two regions, a fundamental divergence in industry focus becomes evident. Texas is predominantly centered on the big pharma model – high-capital, high-reward drug development that requires decades of clinical trials and billions in investment. Ukraine’s strengths, conversely, lie in adaptive biotechnology – agritech, diagnostics, and digital health solutions that can be deployed quickly and provide immediate utility in a developing or recovering economy.

The differences extend to the very lifecycle of a startup. In Texas, the goal is often rapid scaling followed by a lucrative acquisition by a multinational corporation. Success is measured by speed to market and valuation at exit. In Ukraine, the lifecycle is defined by sustainability and resilience. A successful startup is one that can navigate regulatory shifts, secure international R&D partnerships, and maintain operations amidst national crisis.

Despite these profound contrasts in capital access and cultural temperament, Ukraine and Texas share a common trajectory. Both regions are witnessing an irreversible integration of technology into healthcare, where data-driven insights are becoming as valuable as biological reagents. Whether driven by the urgency of national survival in Ukraine or the competitive pressures of the global market in Texas, both ecosystems operate on a shared belief in the transformative power of biotechnological innovation. As Ukraine continues its path toward EU integration and Texas solidifies its role as a global biotech powerhouse, the exchange of ideas between these two distinct laboratories of innovation will likely define the next decade of the industry.

#### References

1. Q1 2026 Biopharma and medtech deal reports [Electronic resource] J.P. Morgan Insights. – 2026. Режим доступу: <https://www.jpmorgan.com/insights/markets-and-economy/outlook/biopharma-medtech-deal-reports>. Назва з екрана. (Дата звернення: 05.05.2026). АНГЛ. мова.
2. Boosting biotechnology innovation through agile regulation and finance instruments: A comparison of the innovation and regulatory environments across the EU and the US [Electronic resource] OECD Publishing. 2026. (OECD Science, Technology and Industry Policy Papers). Режим доступу: <https://thinkeuropa.dk/brief/2026-03-high-level-conclusions-future-proofing-europes-biotechnology-industrial-policy>. Назва з екрана. – (Дата звернення: 05.05.2026). АНГЛ. мова.
3. Global Innovation Index 2025: Ukraine ranking and innovation tracker [Electronic resource] / World Intellectual Property Organization (WIPO). 2025. Режим доступу: <https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf>. Назва з екрана. (Дата звернення: 05.05.2026). АНГЛ. мова.

УДК: 658.7:339.3

## ОПТИМІЗАЦІЯ ЗАПАСІВ ЧОЛОВІЧОГО ОДЯГУ В МАГАЗИНАХ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ: ДОСВІД ЧЕРКАЩИНИ

*Єрмоченкова Анастасія  
nastiayermochenkova27@gmail.com  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
Науковий керівник: к.т.н. Хлебнікова Н.Б.*

Після початку повномасштабної війни ринок роздрібної торгівлі в Україні різко змінився. Це відчули всі, і також магазини одягу. Попит став нестабільним, логістика – складнішою, поведінка покупців – менш передбачуваною. Черкаська область у цьому плані цікава: вона не є прифронтовою, але активно приймала внутрішньо переміщених осіб, що вплинуло на структуру попиту.

Зміни в попиті стали однією з ключових причин перегляду підходів до формування асортименту. Споживачі почали більш обережно ставитися до витрат, що безпосередньо вплинуло на структуру покупок. Якщо раніше значна частина продажів припадала на класичний або більш формальний одяг, то зараз переважає попит на базові та функціональні речі. Йдеться про повсякденний одяг, який є універсальним у використанні та не прив'язаний до модних тенденцій.

Окремо варто враховувати трансформацію цільової аудиторії. Частина потенційних покупців вибула з ринку через мобілізацію або виїзд за кордон. Разом із тим, у регіоні з'явилася значна кількість внутрішньо переміщених осіб, тимчасово перебуваючих військовослужбовців. Їхня купівельна поведінка відрізняється: вона більш стримана і орієнтована на базові потреби. Це додатково посилює попит саме на недорогий та практичний одяг, що впливає на структуру запасів у магазинах.

У таких умовах управління запасами ускладнюється через необхідність одночасно враховувати кілька факторів. З одного боку, надлишкові запаси (наприклад, одягу відомих брендів) призводять до заморожування фінансових ресурсів, що є критичним у період нестабільності. З іншого боку, дефіцит товару може спричинити втрату покупців, оскільки споживачі не готові довго чекати або шукати альтернативу в межах одного магазину. Таким чином, підприємці змушені постійно балансувати між цими ризиками.

Суттєвим ускладненням залишається й логістичний аспект. Порушення ланцюгів постачання, затримки доставки та нестабільність роботи постачальників, на думку Р. Суценко та Н. Ільченко створюють додаткову невизначеність [3]. У результаті магазини змушені формувати резервні запаси, оперативно змінювати постачальників тощо. Обидва варіанти мають свої недоліки: перший потребує додаткових ресурсів, другий – часу та організаційних зусиль.

З практики магазинів Черкащини, одним із найпоширеніших рішень оптимізації запасів чоловічого одягу стало скорочення асортименту. Магазини відмовляються від частини позицій, які мають низьку обіговість, і концентруються на товарах зі стабільним попитом.

Також спостерігається перехід до частіших закупівель меншими партіями [1]. Цей підхід дозволяє більш гнучко реагувати на зміни попиту та зменшити ризики, пов'язані з неправильним плануванням. Він потребує більш активного контролю за запасами та може збільшувати витрати на логістику. Попри це, у ситуації високої невизначеності така модель виглядає більш доцільною.

Додатковим фактором стало зростання ролі онлайн-продажів. Хоча не всі магазини активно використовують цей канал, його розвиток дозволяє розширити ринок збуту та прискорити реалізацію товарних залишків. У деяких випадках це стає важливим інструментом оптимізації запасів [4].

Серед практичних рішень, які показали ефективність, можна виділити гнучку цінову політику, оперативне реагування на зміни попиту та роботу з постійними клієнтами. Ці заходи не є новими, однак у сучасних умовах вони набувають особливого значення, оскільки дозволяють частково компенсувати нестабільність ринку.

Разом з тим, існують проблеми, які залишаються невирішеними і продовжують впливати на діяльність магазинів чоловічого одягу в умовах війни. До них належать:

- загальна економічна нестабільність;
- коливання валютного курсу;
- зниження купівельної спроможності населення.
- нестабільність логістичних ланцюгів і затримки поставок;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів і кредитування;
- складність прогнозування попиту навіть у короткостроковому періоді;
- зміна структури споживчої поведінки;
- ризик накопичення неліквідних товарних залишків;
- зростання витрат на закупівлю та транспортування товарів;
- залежність від зовнішніх економічних і політичних факторів.

Ці фактори мають системний характер і обмежують можливості для повноцінної оптимізації запасів.

Розглянемо реальний кейс оптимізації запасів чоловічого одягу в магазинах під час воєнного стану на прикладі магазину «Wonder» м. Черкаси. Магазин спеціалізується на одязі брендового сегменту, що передбачає вищу цінову категорію та орієнтацію на відносно стабільну аудиторію покупців. З початком повномасштабної війни магазин зіткнувся з різким зниженням попиту, особливо на дорогі та менш практичні позиції. Частина клієнтів виїхала за кордон, інша – скоротила витрати, що одразу вплинуло на обсяги продажів.

У перші місяці спостерігалось накопичення товарних залишків, оскільки закупівлі були здійснені ще за довоєнними підходами. Це створило додаткове навантаження на обігові кошти. Нові поставки стали менш регулярними, а їхня вартість зросла через валютні коливання та логістичні труднощі. У таких умовах магазин був змушений переглянути підхід до управління запасами.

Одним із перших кроків стало зменшення обсягів закупівель і перехід до більш обережного планування. Закупівлі почали здійснюватися меншими партіями з урахуванням фактичного попиту, а не прогнозованого за попередні періоди. Це дозволило знизити ризик перевантаження складу, хоча й потребувало більш частого оновлення асортименту.

Також відбулася часткова переорієнтація асортименту. Хоча магазин залишився у брендовому сегменті, було зроблено акцент на більш універсальних і практичних речах. Частка класичного одягу зменшилася, натомість збільшилася кількість повсякденних позицій, які швидше обертаються. Це рішення не було різким, але поступово вплинуло на структуру запасів. Було посилено контроль за продажами. Аналізувалися найбільш популярні позиції, швидкість їх реалізації, а також товари, які залишаються на складі тривалий час.

Ще одним напрямом адаптації стало використання онлайн-каналів продажу. Магазин почав активніше працювати через соціальні мережі, що дозволило залучити додаткову аудиторію та частково компенсувати зниження офлайн-продажів. Як стверджують В. Данкевич та Є. Данкевич, велику роль у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу відіграють також креативні рішення та інновації [4]. Це також сприяє швидкій реалізації окремих товарних позицій. Можна відстежити, що оптимізація запасів у магазині «Wonder» відбувалася поступово і без радикальних змін. Основний акцент було зроблено на зниженні ризиків та кращому врахуванні реального попиту.

Таким чином, управління запасами чоловічого одягу в умовах воєнного стану не зводиться до використання стандартних моделей чи підходів. Воно базується на постійній адаптації до змін зовнішнього середовища. Досвід Черкаської області показує, що найбільш ефективними є ті рішення, які забезпечують гнучкість: скорочення асортименту, орієнтація на

базові товари, частіші закупівлі та використання простих інструментів аналізу. Такі підходи не гарантують повної стабільності, проте дозволяють підтримувати функціонування бізнесу в складних умовах.

Список використаних джерел

1. Благодар О. Формування варіативності управління запасами для підприємств легкої промисловості. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. №5.1. С. 39-49.
2. Данкевич В., Данкевич Є. Компетентнісний підхід у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу України під час війни і відбудови: креативні рішення, інновації та діджиталізація. *Економічний простір*. 2024. №193. С. 163-168.
3. Сущенко Р., Ільченко Н. Адаптація ланцюгів постачання до викликів воєнного стану. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2023. №45.1. С. 4-16.
4. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2022. С. 246-246.

УДК: 332.14:330.34

**ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ**

*Анна Жигало*  
[azhyhalo20@gmail.com](mailto:azhyhalo20@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук., зав. кафедри фінансового моніторингу та підприємництва Сергій Полях*

Сьогодні розвиток українських регіонів супроводжується складними трансформаційними процесами, детермінованими як внутрішніми, так і глобальними чинниками. Попри суттєве покращення фінансової самостійності територіальних громад внаслідок реформи децентралізації, між ними зберігається значна асиметрія у рівні життя та економічному потенціалі. Головними дестимулюючими факторами такої диспропорції є демографічні флуктуації, стан критичної інфраструктури, а також диференційовані темпи впровадження інновацій та цифрових технологій [3; 4].

Напрями регіонального розвитку формуються у відповідь на актуальні виклики. Їхня стратегічна мета полягає у нівелюванні просторової нерівномірності територій, гарантуванні стабільного економічного зростання та підвищенні якості життя населення:

- У соціальній сфері акцент робиться на розбудові людського капіталу: модернізації систем охорони здоров'я, освіти та соціального захисту. Пріоритетною є підтримка вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб та ветеранів.
- Економічний вектор передбачає підвищення інвестиційної привабливості, стимулювання малого та середнього підприємництва, оновлення інфраструктурних об'єктів, впровадження енергоефективних технологій та розвиток інноваційного середовища [2].

Реалізація зазначених напрямів здійснюється через багаторівневу систему стратегічного управління регіональним розвитком. Механізм формування та підтримки соціально-економічного благополуччя територій доцільно розглядати на трьох ієрархічних рівнях:

1. Державна стратегія регіонального розвитку.
2. Стратегічні плани розвитку на рівні областей.

3. Індивідуальні стратегії розвитку територіальних громад [1].

Успішна реалізація регіональної стратегії базується на тріаді: ефективній діяльності органів місцевого самоврядування, соціально відповідальному бізнесі та проактивному громадянському суспільстві. Роль ініціатора базових умов розвитку відводиться місцевій владі, проте домінування органів місцевого самоврядування є необхідним лише на етапі ініціації змін. У довгостроковій перспективі парадигма управління має трансформуватися у партнерство із чітким розподілом відповідальності між владою, бізнесом та громадою.

Для забезпечення стійкого розвитку діяльність органів місцевого самоврядування має фокусуватися на шести ключових напрямках:

- Взаємодія з громадськістю: підтримка волонтерських рухів, громадських організацій та ініціатив.
- Співпраця з бізнесом: формування сприятливого інвестиційного клімату та залучення підприємців до вирішення локальних соціально-економічних проблем.
- Бюджетна політика: ефективне управління доходами та видатками місцевих бюджетів.
- Партнерські зв'язки: реалізація спільних проєктів з вітчизняними та міжнародними інституціями, фондами.
- Соціальна сфера: стабільне фінансування та розвиток закладів соціальної інфраструктури, просторовий благоустрій.
- Інфраструктура: оптимізація транспортно-логістичних мереж та модернізація дорожнього господарства.

Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року, просторовий розвиток фокусується на комплексному плануванні, зокрема гармонізації розвитку урбанізованих та сільських територій; економічній профілізації, тобто формуванні кластерів та хабів і соціальній консолідації, що включає подолання бідності та забезпечення інклюзивності. Наскрізним пріоритетом виступає комплексна цифровізація управлінських процесів [4].

Водночас політика регіонального розвитку потребує високої адаптивності. Південні та східні регіони потребують масштабної відбудови зруйнованої інфраструктури, тоді як центральні та західні області трансформувалися у центри концентрації внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, що створює додаткове навантаження на їхню інфраструктуру, але й відкриває вікно можливостей для залучення міжнародної допомоги.

Мінімізація регіональних дисбалансів неможлива без завершення реформи децентралізації. Розширення фінансової автономії місцевої влади стимулює локальні ініціативи. Проте на практиці соціально-економічний поступ часто гальмується низькою інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування, що проявляється через:

- Фінансову інертність: орієнтацію на покриття дефіцитів державними субвенціями замість диверсифікації власних джерел доходів.
- Брак стратегічного бачення: концентрацію на операційному управлінні на противагу довгостроковому плануванню та залученню інвестицій.
- Корупційні ризики: недостатню прозорість публічних закупівель. Ідеальна модель відкритості даних впроваджується фрагментарно.
- Дефіцит компетенцій: відсутність навичок проєктного менеджменту, фандрейзингу та володіння іноземними мовами, що блокує євроінтеграційні процеси на місцях.

Для подолання зазначених викликів необхідна імплементація нової моделі регіонального менеджменту, що передбачає безперервне підвищення кваліфікації посадовців, цифровізацію звітності, розвиток міжмуніципального співробітництва та інструментів партисипативної демократії, зокрема бюджети участі, громадські слухання.

Фундаментом регіонального добробуту залишається соціальна складова. В Україні вона обтяжена демографічною кризою, що посилюється масовою зовнішньою міграцією. Специфіка вітчизняної міграції, зокрема маятникової або часткової, коли виїжджає лише

працевдатна частина родини, негативно позначається на доходах місцевих бюджетів. Додатковим бар'єром є низька соціальна мобільність у депресивних регіонах та проблеми неповної інтеграції внутрішньо переміщених осіб, що потребує активного залучення місцевого бізнесу та громадського сектору.

Комплексна оцінка макросередовища виокремлює такі фактори впливу на розвиток регіонів:

- Політичні: результативність децентралізації, якість врядування, стан судової реформи та процеси європейської інтеграції.

- Економічні: критичний стан інфраструктури, інвестиційний дефіцит, рівень безробіття та неможливість об'єктивної оцінки втрат промислового потенціалу через воєнні дії.

- Соціальні: старіння населення, відтік молоді, інфраструктурне перевантаження приймаючих громад, нерівність доступу до базових послуг.

- Технологічні: цифровий розрив між урбанізованими ІТ-центрами та сільськими територіями, необхідність розвитку екотехнологій та відновлюваної енергетики [4].

Отже, забезпечення сталого розвитку регіонів України вимагає застосування комплексного підходу. Незважаючи на сформований децентралізацією базовий фінансовий фундамент, ключовими бар'єрами залишаються інфраструктурні втрати, демографічна криза та недостатня ефективність локального менеджменту. Драйверами сталого зростання та подолання просторових диспропорцій мають стати цифровізація, інноваційний розвиток, підтримка підприємництва та інвестування у людський капітал. Досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку можливе виключно через синергію держави, відповідального місцевого самоврядування, соціально орієнтованого бізнесу та консолідованого громадянського суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Горин В. П. Фінансовий механізм забезпечення суспільного добробуту: теоретична концептуалізація та проблеми функціонування : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 516 с.

2. Кансо А., Коваленко С. В. Прогнозування у системі методів регулювання соціального капіталу національної економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7700> (дата звернення: 06.04.2026).

3. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування : Нац. проєкт «Децентралізація». URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 06.04.2026).

4. Плахотнюк В. В. Теоретичні основи забезпечення фінансової самостійності регіонів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-157> (дата звернення: 06.04.2026).

УДК 339.371.4:338.2 (477)

## ТРАНСФОРМАЦІЯ ОНЛАЙН-БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

*Зайва Вероніка,  
veronika.zaiva@gmail.com  
Черкаський державний бізнес-коледж  
м. Черкаси  
Науковий керівник: Анжела Цибань*

В умовах стрімкого технологічного розвитку та зростаючої ролі цифрових платформ у світовій економіці електронна комерція перетворилася на один із ключових секторів господарської діяльності. Особливої актуальності ця тема набуває для України, яка в останні роки зіткнулася з безпрецедентними викликами: повномасштабне вторгнення Росії у лютому 2022 року завдало серйозного удару по всій економіці: зруйнована інфраструктура, масове переміщення населення і бізнесу, розрив ланцюгів постачання. Проте саме в цих умовах онлайн-торгівля показала свою стратегічну роль не лише як альтернативний канал збуту, а як важливий механізм збереження підприємницької активності. Якщо в перші тижні вторгнення обсяг онлайн-продажів скоротився на 90%, то вже наприкінці 2022 року ринок відновив позитивну динаміку. У 2024 році загальний обсяг транзакцій в електронній комерції досяг близько 4 млрд дол. США (239 млрд грн) на 25% більше, ніж у 2023 році, перевищивши довоєнні показники [1, 2].

Ринок електронної комерції в Україні охоплює три основні моделі взаємодії: B2C (бізнес – кінцевий споживач) – провідний сегмент, представлений маркетплейсами (Rozetka, Prom.ua, OLX), інтернет-магазинами та торгівлею через соціальні мережі Instagram і Telegram; C2C (споживач – споживач) – приватні продажі на майданчиках оголошень; та B2B (бізнес – бізнес) – корпоративні закупівлі та цифрові оптові платформи. В умовах воєнного часу частка суто онлайн-гравців зросла: закриття або пошкодження фізичних торговельних точок прискорило перехід бізнесу в цифровий простір [3].

Перші місяці повномасштабної війни стали важким випробуванням для всього бізнесу. За даними ЄБРР та ПРООН, у березні–квітні 2022 року лише 57% малих і середніх підприємств продовжували роботу, решта зупинили або повністю припинили діяльність. Водночас електронна комерція відновлювалася швидше, ніж офлайн-сектор: вже наприкінці 2022 року ринок стабілізувався, а 2023 рік став роком «повернення довіри» – кількість онлайн-покупок зросла на 42%, хоча середній чек знизився на 12% через зміну споживчих пріоритетів на користь товарів першої необхідності [2].

Воєнний час суттєво змінив структуру попиту. На початку 2022 року частка товарів першої необхідності в онлайн-замовленнях перевищила 50%: ліки, продукти, генератори, павербанки та засоби захисту стали головними категоріями зростання. Онлайн-торгівля фактично перетворилася на канал постачання для мільйонів українців у районах, де офлайн-роздріб не встигав відновлювати запаси. До 2023 року 84% підприємств відновили роботу хоча б частково, а до 2024–2025 рр. цей показник стабілізувався на рівні 85% [1, 3].

Наочно динаміку розвитку ринку електронної комерції України впродовж 2021–2025 рр. показує рис. 1. За даними аналітичних оглядів EVO, Promodo та Statista, обсяг ринку у гривневому вимірі зріс із 129 млрд грн у 2021 р. до 239 млрд грн у 2024 р.. Показово, що навіть в умовах повномасштабної війни ринок постійно зростає: у 2023 р. приріст склав 21%, а у 2024 р. прискорився до 25%, що свідчить про здатність вітчизняної е-комерції пристосовуватися до складних умов.



Рис. 1. Динаміка ринку електронної комерції України, 2021–2025 рр.  
Джерело: складено автором на основі [1, 2, 3, 4]

Окремим виміром змін стала мобільна торгівля. У 2022 році Україна та Чехія ділили перше місце в Центральній і Східній Європі за часткою мобільних покупок (43%). Вже у 2024 році цей показник зріс до 60% – смартфон перетворився на головний інструмент онлайн-шопінгу. Цьому сприяли тривалі відключення електроенергії, що змусили споживачів більше покладатися на мобільні пристрої для доступу до мережі [2].

Станом на 2024 рік в електронній комерції України регулярно здійснюють покупки близько 11 млн осіб, у середньому 17 замовлень на рік із середнім чеком 1 300 грн. Частка е-комерції у загальному роздрібному обороті становить 10% удвічі менше, ніж у Польщі, що вказує на великий потенціал подальшого зростання. Очікуваний середньорічний темп зростання ринку на 2024–2028 рр. складає 9,6%, що до 2028 року забезпечить обсяг у 6,6 млрд дол. США [3, 4].

Важливою є динаміка транскордонної торгівлі: у 2022 році Україна отримала 31 млн міжнародних посилок вартістю 32 млрд грн; у 2023-му – 52 млн (62 млрд грн); у 2024-му – 73,5 млн посилок на суму 120,5 млрд грн, що вдвічі перевищило показник попереднього року. Кількість вхідних відправлень за три воєнних роки зросла у 2,5 рази, а їхня вартість у чотири рази [4]. У першому кварталі 2025 року вперше з початку повномасштабного вторгнення не закрилося жодне підприємство е-комерції, натомість відкрилося 48 нових.

Попри сталі зростання, електронна комерція стикається з низкою обмежень. Головним серед них є різке подорожчання залучення клієнта: у 2024 році вартість кліку у більшості ніш зросла на 18–25% у гривні через перегрів рекламного ринку. Додатковим тиском стала активна експансія китайського маркетплейсу Temu, який скупив понад 25% рекламного інвентарю Google, пропонуючи безплатну доставку та низькі ціни. Відповідно місцевого бізнесу на таку конкуренцію має бути ставка на якість сервісу, швидкість доставки та довіру до бренду [1, 3].

Воєнний час загострив і кадрову проблему: мобілізація, міграція та загибель фахівців скоротили ринок праці. Водночас у малому онлайн-бізнесі помітна нова тенденція – жінки реєструють 61% нових підприємств (проти 49% до вторгнення), фактично ставши рушійною силою малого підприємництва воєнного часу. Разом із тим нестача знань у сферах кібербезпеки та фінансового планування залишається суттєвою вразливістю, що безпосередньо впливає на прибутковість проєктів [3].

Розвиток онлайн-бізнесу в Україні в умовах воєнного часу є яскравим прикладом стійкості цифрової економіки: від падіння на 90% у перші тижні вторгнення до рекордного обсягу ринку у 4 млрд дол. США у 2024 році. Цей досвід показав, що е-комерція здатна виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію — забезпечувати безперервність споживання та зайнятості навіть в умовах активних бойових дій. Головними напрямками

подальшого розвитку є: впровадження штучного інтелекту для персоналізації та прогнозування попиту; розширення транскордонної торгівлі через логістичні мережі Nova Poshta та Укрпошти в країнах ЄС; перехід від стратегій залучення клієнтів до підвищення їхньої довічної цінності в умовах зростання витрат на залучення. Поєднання державної підтримки цифровізації, гнучкості бізнесу та міжнародної допомоги, зокрема 230 млн. євро від ЄС на підтримку МСП у 2025 році, створює основу для перетворення України на провідний центр е-комерції Східної Європи у повоєнний період. Таким чином, онлайн-торгівля в Україні довела свою здатність не лише виживати в кризових умовах, а й ставати одним із рушіїв відновлення національної економіки.

Список використаних джерел

1. Аналітичний звіт: ринок e-commerce України 2024. EVO. <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 20.04.2025).
2. E-commerce Ukraine Market Report 2024. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення: 20.04.2025).
3. E-Commerce in Ukraine. Statista. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine> (дата звернення: 22.04.2025).
4. Аналітика міжнародних поштових відправлень 2024. Укрпошта. URL: <https://www.ukrposhta.ua/ua/news/58315-ukrposhta-stabilno-zrosta-13-mlrd-grn-dohodu-drugij-rik-pospil> (дата звернення: 22.04.2025).

УДК: 332.1:330.322:316.6(477)

**ЕКОНОМІКА ПСИХОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ ЯК ФАКТОР ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ**

*Дар'я Маслова*

*maslova\_d\_2006@ukr.net*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,*

*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

Сучасна парадигма регіонального розвитку в Україні зазнає радикальної трансформації. Якщо раніше ми звикли оцінювати потенціал територій через суто матеріальні категорії – ресурсну базу, логістику чи податковий клімат, то сьогодні цей перелік доповнився критично важливим, хоча й нематеріальним чинником. Мова йде про психологічну безпеку. Саме вона зараз виступає головним модератором економічної поведінки як звичайних громадян, так і великого бізнесу в умовах хронічної невизначеності.

Згідно зі спільною оцінкою Світового банку, Організації Об'єднаних Націй та Європейського Союзу (RDNA3, 2024), соціально-економічні втрати України внаслідок повномасштабної війни та потреби у відновленні оцінюються у сотні мільярдів доларів США, що значно перевищує довоєнні масштаби економіки країни [1].

При цьому основні руйнування та втрати концентруються у прифронтових регіонах, що перебувають у зоні постійного ризику. Така ситуація свідчить, що поряд із фізичними руйнуваннями важливу роль відіграє суб'єктивне відчуття безпеки, яке визначає економічну поведінку населення та інвесторів [1; 3].

Психологічна безпека – це базовий індикатор стабільності регіону. З погляду поведінкових фінансів, вона визначає рівень схильності до ризику: за умов контролю над

майбутнім економічні суб'єкти приймають раціональніші рішення, уникаючи панічних стратегій [10].

Дослідження OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку) показують, що довіра до інституцій і відчуття безпеки прямо впливають на інвестиційну активність, рівень підприємництва та економічну стійкість територій. В умовах війни цей фактор набуває критичного значення, оскільки невизначеність стає домінуючою характеристикою економічного середовища [5].

Одним із ключових індикаторів психологічної безпеки є міграція населення. За оцінками ООН, мільйони українців були змушені залишити свої домівки, а значна частина перемістилася до відносно безпечних регіонів країни [3].

Це призводить до таких економічних ефектів:

- у безпечних регіонах: зростання попиту, розвиток бізнесу, активізація інвестицій;
- у небезпечних регіонах: скорочення ринку, зменшення підприємницької активності, відтік капіталу [4].

Розглянемо таблицю 1, у якій наведено динаміку адаптації регіонів України до умов воєнного стану через призму поведінкової економіки. Оскільки «рівень психологічної безпеки» є суб'єктивним показником, він виводиться шляхом синтезу статистичних та соціологічних даних.

*Таблиця 1*

Оцінка впливу психологічної безпеки на економічну активність регіонів України в умовах воєнного стану

Тип регіону	Рівень психологічної безпеки (умовно, 0–10)	Міграційні процеси	Ділова активність	Інвестиційна привабливість
Західні області	7–9	+10–25% приріст населення (за рахунок ВПО)	+15–30% нових бізнесів (релокація)	Висока (зростання інвестицій на 10–20%)
Центральні області	4–6	±0–5% (часткова стабілізація)	0–10% (помірне відновлення)	Середня (нестабільна динаміка)
Прифронтові області	1–3	–20–50% населення (масовий відтік)	–30–70% (згорання бізнесу)	Низька (різке падіння інвестицій)

*Джерело: складено автором на основі використаних джерел [1; 3; 4; 9]*

Представлені дані демонструють чітку залежність між рівнем психологічної безпеки регіону та його економічною стійкістю. Зокрема, регіони з вищим рівнем безпеки характеризуються позитивними міграційними процесами (приріст населення 10–25%) та активізацією підприємництва (зростання на 15–30% за рахунок релокації). Це сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату та підвищенню конкурентоспроможності територій.

Натомість у прифронтових регіонах спостерігається протилежна тенденція: масовий відтік населення (20–50%), скорочення ділової активності на 30–70% та критичне зниження інвестиційної привабливості. Такі процеси є прямим наслідком високого рівня невизначеності та ризиків, які в межах поведінкової моделі блокують довгострокове планування та інвестиційні рішення.

В умовах воєнного стану класичні моделі інвестування, що базуються виключно на математичному розрахунку прибутковості, поступаються місцем поведінковим моделям. Сучасний інвестор в Україні – це не лише стратег, а й ризик-менеджер, який оцінює фактори, що раніше вважалися нефінансовими.

Окрім традиційних показників (податкове навантаження, логістичні витрати, рентабельність), критичного значення набувають такі критерії:

– безпека людського капіталу: рівень загрози для життя працівників стає ключовим. Інвестор розуміє, що без людей бізнес не існує, тому наявність сертифікованих укриттів та протоколів безпеки є обов'язковою умовою роботи;

– операційна стійкість: здатність підприємства функціонувати в умовах енергодефіциту, перебоїв зі зв'язком або логістичних блоkad;

– сценарне планування: попередній прорахунок ймовірності евакуації активів, релокації потужностей або вимушеного консервування діяльності у разі зміни лінії фронту;

– емоційний фон та ментальне здоров'я: психологічний стан команди та місцевого населення. Високий рівень тривожності знижує продуктивність праці та купівельну спроможність, що безпосередньо впливає на терміни окупності проекту.

У результаті на ринку формується нова аналітична категорія – психологічний інвестиційний клімат. Це сукупне сприйняття ризиків та можливостей, яке визначає географічний розподіл капіталу: інвестиції «мігрують» у регіони з найвищим показником передбачуваності [10; 7].

Сучасна архітектура регіонального розвитку України базується на здатності територій забезпечувати високу психологічну безпеку для суб'єктів господарювання. Регіональна нерівність, яку ми спостерігаємо сьогодні, є прямим відображенням поведінкової реакції інвесторів на ризики. Для подолання негативних тенденцій у прифронтових зонах необхідно впроваджувати специфічні механізми компенсації (наприклад, страхування воєнних ризиків та державні гарантії), які зможуть нівелювати психологічний бар'єр невизначеності та стимулювати повернення капіталу в постраждалі регіони.

#### Список використаних джерел

1. World Bank; European Commission; United Nations; Government of Ukraine. *Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3)*. 2024. URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099021224113337552> (дата звернення: 25.04.2026).
2. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Report / Ukraine Country Insights*. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 25.04.2026).
3. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Ukraine Refugee Situation Data Portal*. 2025. URL: <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (дата звернення: 25.04.2026).
4. International Organization for Migration (IOM). *Ukraine Internal Displacement Report*. 2024. URL: <https://www.iom.int/countries/ukraine> (дата звернення: 25.04.2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Trust in Government and Economic Performance*. Paris, 2022–2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/trust-in-government.htm> (дата звернення: 25.04.2026).
6. European Commission. *Ukraine Support and Reconstruction Framework*. Brussels, 2024. URL: <https://commission.europa.eu> (дата звернення: 25.04.2026).
7. International Monetary Fund (IMF). *Ukraine: Country Report*. Washington, DC, 2024. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 25.04.2026).
8. Державна служба статистики України. *Офіційна статистика України*. Київ, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
9. Національний банк України. *Макроекономічний та монетарний огляд*. Київ, 2023–2025. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
10. Kahneman D., Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. P. 263–291.

УДК: 332.1:330.322

## ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Марія Маслова*

*[m.maslova2006@ukr.net](mailto:m.maslova2006@ukr.net),*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,*

*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

З початку повномасштабної війни інвестиційний клімат в Україні перестав бути просто питанням цифр. Тепер він напряму залежить від безпеки, стійкості економіки та того, наскільки ефективно працюють державні інституції. Звісно, це надзвичайно складний час, проте ми бачимо дивовижну річ: бізнес та інвестори не просто виживають, а поступово адаптуються до нових, непередбачуваних реалій. Вони вчаться працювати в умовах повітряних тривог, логістичних розривів та енергетичних викликів.

Досить показовим є те, що у 2025 році індекс інвестиційної привабливості України піднявся до 2,7 бала з 5 можливих. На перший погляд, цифра може здатися невеликою, але насправді це серйозний сигнал. Це підтверджує, що довіра до нашого ринку починає відновлюватися. Інвестори вже не просто спостерігають збоку, а починають заходити в конкретні проекти, оскільки ситуація стає для них більш прогнозованою, а механізми захисту капіталу – зрозумілішими.

Сьогодні інвестування в Україну – це вже не про «очікування кінця війни», а про стратегічну участь у відбудові країни, яка трансформується прямо на наших очах. Ми бачимо, як відкриваються нові ніші в агропереробці, енергетиці та оборонних технологіях, де Україна вже зараз створює унікальний досвід, якого немає ніде у світі. Це дає підстави вважати, що нинішні 2,7 бала – це лише початок великого шляху до економічного відродження [1].

Якщо подивитися на карту України сьогодні, то стає очевидним, що інвестиційний клімат перестав бути однорідним. Зараз він нагадує пазл, де кожен регіон має свою специфіку, залежно від безпекової ситуації та того, як змінилися логістичні маршрути. Ми бачимо глобальну переорієнтацію: інвестиційна активність зміщується, і на наших очах фактично формуються нові економічні центри країни.

Безумовними лідерами за рівнем привабливості залишаються західні області – Львівська, Тернопільська, Закарпатська та Івано-Франківська. І це цілком логічно. По-перше, вони пропонують відносну безпеку, що є критичним фактором для будь-якого капіталу. По-друге, їхня близькість до ринків Європейського Союзу та вже існуюча транспортна інфраструктура роблять їх ідеальними майданчиками для експорту.

Цікаво спостерігати, як саме тут відбувається концентрація релокованого бізнесу. Компанії не просто перевозять обладнання – вони створюють нову якість економіки. Це стимулює розвиток секторів із високою доданою вартістю: від потужних ІТ-кластерів до сучасної агропереробки та легкої промисловості. Фактично, західний регіон зараз перетворюється на такий собі індустріальний та технологічний тил, який не лише підтримує економіку під час війни, а й закладає фундамент для нашої майбутньої інтеграції в європейський простір [2].

Центральні регіони: Київщина, Вінниччина, Черкащина та Хмельниччина – сьогодні займають унікальну нішу. Вони стали таким собі «золотим перетином», де помірні безпекові ризики поєднуються з величезним ресурсним потенціалом. Якщо захід країни – це наш логістичний вихід до ЄС, то центр – це серце нашої внутрішньої економічної стійкості.

Головна перевага цих областей – у людях та диверсифікації. Тут збереглася велика кількість кваліфікованих фахівців, а структура економіки настільки гнучка, що дозволяє швидко адаптуватися до змін. Потужний аграрний сектор тут вже давно перестав бути просто «роботою в полі». Він став базою для розвитку суміжних галузей. Ми бачимо, як навколо агробізнесу активно піднімаються енергетика, будівництво та сучасна логістика. Це створює цілісну екосистему, яка є надзвичайно привабливою для інвесторів, котрі шукають масштабні та комплексні проекти.

Окремо варто виділити Одеську область. Попри всі виклики та обмеження, вона залишається нашою стратегічною брамою у світ. Роль Одещини як ключового вузла морської логістики неможливо переоцінити. Це та «артерія», яка забезпечує зовнішньоекономічні зв'язки всієї держави. Навіть у нинішніх складних умовах регіон не просто тримається, а продовжує функціонувати як головний хаб, без якого важко уявити повноцінну інтеграцію України у світові торговельні ланцюги. Фактично, центр і південь сьогодні працюють у тандемі: одні виробляють та переробляють, а інші забезпечують шлях цієї продукції на глобальні ринки.

Паралельно з появою нових центрів тяжіння, ми бачимо дуже цікаві процеси в наших традиційних аграрних серцях – на Полтавщині та Кіровоградщині. Ці регіони зараз переживають справжню внутрішню еволюцію. Якщо раніше їх сприймали переважно як джерело сировини, то сьогодні пріоритети кардинально зміщуються. Основний акцент тепер робиться на розбудову переробної промисловості та створення сучасних індустріальних парків. Фактично, це масштабний перехід від простого вирощування до створення продукту з високою доданою вартістю. Ми пересвідчуємось, що «сировинна модель» остаточно відходить у минуле.

Але найцікавіше відбувається навіть не на рівні територій, а на рівні мислення самого бізнесу. Ми бачимо, як докорінно трансформується поведінка підприємців. Сучасний аграрій сьогодні – це вже не просто фермер. Це стратегічний інвестор, який активно диверсифікує свій портфель.

Замість того, щоб вкладати всі ресурси виключно в землю, компанії дедалі частіше спрямовують капітал у суміжні та високотехнологічні сфери. Це власна енергетика для досягнення незалежності, впровадження складних цифрових технологій для точного землеробства та масштабні інфраструктурні проекти. Бізнес стає більш гнучким і стійким, розуміючи, що мультифункціональність – це найкращий захист від ризиків та головна запорука успіху в новій економічній реальності України [2].

Важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості є перспективи післявоєнного відновлення, які формують довгостроковий попит на капітал. За оцінками міжнародних організацій, загальні потреби у фінансуванні відбудови перевищують 500 млрд. доларів США, що відкриває значні можливості для інвесторів у сферах промисловості, енергетики, транспорту та житлового будівництва [3]. Особливого значення набувають проекти модернізації енергетичної системи, розвитку відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності, а також освоєння мінерально-сировинної бази.

Інституційне середовище інвестування в Україні зазнає суттєвих змін у напрямі підвищення його ефективності та прозорості. Держава впроваджує інструменти стимулювання інвестицій, зокрема розвиток індустріальних парків із податковими пільгами, механізми державно-приватного партнерства та фінансову підтримку значних інвестиційних проектів. Паралельно здійснюється дерегуляція, цифровізація державних послуг і гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу, що сприяє формуванню передбачуваного бізнес-середовища.

Окрему увагу приділено механізмам зниження інвестиційних ризиків. Україна розвиває систему страхування воєнних ризиків за участю Світової банкі, Європейський банкі реконструкції та розвитку, а також інших міжнародних і національних інституцій. Це, у

поєднанні з посиленням антикорупційної політики та вдосконаленням корпоративного управління, формує більш надійні умови для залучення довгострокового капіталу [3].

Практична реалізація інвестиційного потенціалу підтверджується участю великих міжнародних компаній у проєктах на території України. Незважаючи на воєнні ризики, іноземні інвестори продовжують вкладати кошти у стратегічні галузі, що свідчить про довіру до українського ринку та його перспектив. Сформована правова база інвестування передбачає використання сучасних інструментів, зокрема державно-приватного партнерства, індустріальних парків, а також можливість застосування міжнародного арбітражу для захисту інвестицій [4].

Таким чином, сучасний інвестиційний клімат України визначається динамічною трансформацією його регіональної та галузевої структури. Безпекова неоднорідність зумовила формування двох ключових векторів: стабілізаційного (західні та центральні регіони як операційний базис) та трансформаційного (території відновлення як ринок масштабних капітальних інвестицій). Перехід від сировинної моделі до виробництва з високою доданою вартістю, диверсифікація аграрного капіталу в енергетику та ІТ, а також інтеграція в європейські ланцюги вартості свідчать про глибоку модернізацію економічної системи. Слід також зауважити, що інвестиційна привабливість держави базується на стратегічному поєднанні адаптивності тилових кластерів та довгострокового потенціалу глобальної повоєнної реконструкції.

#### Список використаних джерел

1. InVenture. Індекс інвестиційної привабливості України у 2025 році зріс до довоєнного рівня. *Інвестиції в Україні - сайт про інвестиції InVenture*. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/ukraine/indeks-investicijnoyi-privablivosti-ukrayini-u-2025-roci-zris-do-dovoyennogo-rivnya> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Названо перспективні регіони України для інвестицій – AgroPortal.ua. *AgroPortal.ua*. URL: <https://agroportal.ua/news/finansy/nazvano-perspektivni-regioni-ukrajini-dlya-investicij> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Вивчення можливостей інвестування в реконструкцію в Україні: Стратегічний підхід для інвесторів. *PwC Україна*. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/publications/2025/exploring-reconstruction-investment-opportunities-ukraine.html#:~:text=As%20Ukraine%20rebuilds%20following%20the,key%20industries%20and%20economic%20stability>. (дата звернення: 12.04.2026).
4. Вікно можливостей для сміливців: як інвестувати в Україну сьогодні. *Журнал KPMG Review*. URL: <https://kpmg.com/ua/en/media/press-releases/2025/07/vikno-mozhlyvostey-dlya-smilyvykh-yak-sohodni-investuvaty-v-ukrayinu.html#:~:text=Military%20and%20political%20insurance.,them%20quicker%20and%20more%20transparent>. (дата звернення: 12.04.2026).

УДК 332.1:336

## ВОЄННО-АДАПТИВНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ

*Сергій Полях*

*poljashonok@gmail.com*

*завідувач кафедри фінансового моніторингу та підприємництва, канд. екон. наук  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна*

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням соціально-економічної нестабільності, трансформацією механізмів функціонування регіональних систем та зростанням впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. В умовах воєнного стану суттєво загострилися проблеми фінансової стійкості регіонів, що проявляється у руйнуванні критичної інфраструктури, порушенні логістичних зв'язків, зниженні інвестиційної активності та зростанні соціального навантаження на місцеві бюджети.

За таких умов фінансово-економічна безпека регіонів виступає важливою передумовою стабільного функціонування національної економіки та забезпечення ефективного післявоєнного відновлення. Саме регіональний рівень є основою акумуляції фінансових ресурсів, реалізації соціально-економічної політики та підтримки економічної стійкості територій [1; 3].

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки регіонів виявляються недостатньо адаптованими до високого рівня невизначеності та воєнних ризиків. Це обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до оцінювання шляхом урахування факторів економічної витривалості, адаптивності та здатності регіонів до відновлення.

У сучасних наукових дослідженнях сформувалося кілька основних підходів до оцінки фінансово-економічної безпеки регіону. Найбільш поширеним є індикаторний підхід, що базується на системі статистичних показників та їх порівнянні з нормативними або пороговими значеннями. Його перевагою є простота застосування та доступність інформаційної бази, однак такий підхід не забезпечує комплексного врахування взаємозв'язків між окремими складовими безпеки. Інтегральний підхід передбачає агрегування окремих індикаторів у єдиний узагальнюючий показник, що дозволяє здійснювати міжрегіональні порівняння та оцінювати загальний рівень стійкості регіональної економіки. Водночас використання інтегральних індексів може призводити до нівелювання критичних відхилень окремих показників. В умовах зростання нестабільності особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який акцентує увагу на виявленні потенційних загроз, оцінці ймовірності їх реалізації та визначенні можливих наслідків для регіональної економіки. Поряд із цим у науковій практиці також використовуються ресурсний і пороговий підходи, спрямовані відповідно на оцінку внутрішнього потенціалу регіону та визначення критичних меж економічної стійкості [1; 3, 4].

Попри значну кількість існуючих методик, більшість із них формувалися в умовах відносно економічної стабільності та не враховують сучасних викликів, пов'язаних із воєнним станом, високим рівнем невизначеності та потребами поствоєнного відновлення. Традиційні підходи до оцінки фінансово-економічної безпеки регіону переважно мають статичний характер і орієнтовані на фіксацію поточного стану економічної системи без урахування її здатності адаптуватися до кризових явищ [2; 4].

Крім того, існуючі методики часто демонструють фрагментарність оцінювання, недостатньо враховують взаємозв'язок між фінансовими, соціальними та безпековими чинниками, а також не забезпечують комплексної оцінки впливу воєнних ризиків, інфраструктурних втрат, енергетичної нестабільності та міграційних процесів на розвиток регіонів.

З огляду на зазначені обмеження, пропонується впровадження воєнно-адаптивного підходу до оцінки фінансово-економічної безпеки регіону, який базується на принципах адаптивності, самодостатності та превентивності. Його ключовою особливістю є орієнтація не лише на оцінку поточного стану регіональної економіки, але й на визначення її здатності функціонувати в умовах тривалої нестабільності, дефіциту ресурсів та підвищених безпекових ризиків.

На відміну від традиційних методик, запропонований підхід акцентує увагу на оцінці економічної витривалості (*resilience*), що характеризує здатність регіону адаптуватися до кризових явищ, підтримувати базову фінансову стійкість та забезпечувати відновлення економічної активності після дестабілізуючих впливів [5; 6]. Таким чином, запропонована модель поєднує елементи інтегрального та ризик-орієнтованого підходів, адаптуючи їх до умов воєнної нестабільності [3; 5; 6].

Важливою складовою воєнно-адаптивного підходу є врахування факторів енергетичної нестабільності, міграційного навантаження, інфраструктурних втрат, порушення логістичних зв'язків та залежності регіонів від зовнішньої фінансової підтримки. Це дозволяє здійснювати більш комплексну та динамічну оцінку фінансово-економічної безпеки в умовах сучасних викликів.

У межах запропонованого підходу оцінка фінансово-економічної безпеки регіону здійснюється за трьома взаємопов'язаними блоками: базової фінансової стійкості, відновлювального потенціалу та безпеково-ризикової стійкості.

Блок базової фінансової стійкості характеризує здатність регіону забезпечувати стабільне функціонування за рахунок власних ресурсів. Його оцінка ґрунтується на показниках бюджетної збалансованості, рівня фінансової автономії, частки власних доходів та ефективності використання бюджетних ресурсів.

Блок відновлювального потенціалу відображає спроможність регіональної економіки до післякризового відновлення та структурної трансформації. До його складу входять показники інвестиційної активності, розвитку малого і середнього бізнесу, рівня зайнятості населення та динаміки економічного відновлення.

Блок безпеково-ризикової стійкості визначає рівень уразливості регіону до дестабілізуючих чинників. Його ключовими складовими є показники інфраструктурних втрат, енергетичної нестабільності, соціального навантаження, міграційних процесів та залежності територіальних громад від зовнішньої фінансової підтримки.

На відміну від традиційного інтегрального підходу, який переважно орієнтований на узагальнення статичних соціально-економічних показників, запропонована воєнно-адаптивна модель поєднує оцінку фінансової стійкості, відновлювального потенціалу та безпеково-ризикових факторів. Це дозволяє враховувати не лише поточний стан регіональної економіки, але й рівень її вразливості до кризових явищ, здатність до адаптації та перспективи економічного відновлення в умовах довготривалої нестабільності.

Для кількісної реалізації воєнно-адаптивного підходу використовується інтегральний індекс фінансово-економічної безпеки регіону, який формується як зважена сума нормалізованих показників відповідних аналітичних блоків. При цьому показники безпеково-ризикової стійкості враховуються з оберненим знаком, що відображає їх дестабілізуючий вплив на регіональну економічну систему [3; 5].

$$\text{IFS} = \alpha * \sum_{i=1}^n a_i * x_i + \beta * \sum_{j=1}^m b_j * y_j + \gamma * \sum_{k=1}^p c_k * (1 - z_k)$$

Де  $(x_i)$  — показники базової фінансової стійкості;  $(y_j)$  — показники відновлювального потенціалу;  $(z_k)$  — показники безпеково-ризикової стійкості;  $(a_i, b_j, c_k)$  — вагові коефіцієнти відповідних показників;  $(\alpha, \beta, \gamma)$  — вагові коефіцієнти відповідних аналітичних блоків.

Практичне значення запропонованого підходу полягає у можливості його використання як аналітичної основи для формування регіональної політики відновлення, підвищення економічної стійкості територій та обґрунтування управлінських рішень щодо ефективного розподілу фінансових ресурсів в умовах довготривалої нестабільності. Подальший розвиток дослідження пов'язаний із практичною апробацією запропонованої моделі, удосконаленням системи показників та адаптацією методики до особливостей функціонування окремих регіонів України.

Таким чином, воєнно-адаптивний підхід до оцінки фінансово-економічної безпеки регіону забезпечує комплексне врахування фінансової стійкості, відновлювального потенціалу та безпеково-ризикових факторів, що створює методичну основу для підвищення ефективності управління регіональним розвитком в умовах довготривалої нестабільності.

#### Список використаних джерел

1. Богдан Н. М. Оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки регіонів України: методологія і практика. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 142–149.
2. Дмитрієва О. І., Мордовцев О. С. Удосконалення методичних підходів щодо визначення напрямів фінансової безпеки регіонів України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 30. С. 72–85. DOI: 10.30977/PPB.2226-8820.2023.30.72.
3. Козаченко Г. В., Онищенко С. В., Завора Т. М. Методичні засади оцінювання соціально-економічної безпеки регіону. *Проблеми економіки*. 2019. № 1 (39). С. 59–66. DOI: 10.32983/2222-0712-2019-1-59-66.
4. Солодовнік О. О. Основні підходи до оцінювання економічної та фінансової безпеки: сутність і напрями вдосконалення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 2. С. 6–12.
5. Onyshchenko V., Bondarevska O. Methodical Approach to Assessing the Regional Economic Security Level Based on its Components Systemic Interrelations. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. № 7 (4.8). P. 236–241. DOI: 10.14419/ijet.v7i3.2.14420.
6. Ovcharenko O., et al. Economic security of regions: A methodological approach to assessment, management, and legal regulation. *REGION*. 2022. Vol. 9, № 1. P. 83–100. DOI: 10.18335/region.v9i1.375.

УДК: 332.1:314.7

## ВПЛИВ ВНУТРІШНЬОГО ПЕРЕМІЩЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ НА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

Єгор Турченяк

egorturcheniak@gmail.com

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,

м. Черкаси

Науковий керівник: Цибань Анжела

В умовах повномасштабної війни та глобальних геополітичних зрушень концепція регіонального розвитку України зазнала докорінних змін. Традиційні промислові центри втратили частину потенціалу, що зумовило зміну економічних пріоритетів територіальних громад. Центральним елементом цієї трансформації є людський капітал — сукупність знань, навичок та мотивації населення, що визначає здатність регіону до адаптації та відновлення. Повномасштабна військова агресія проти України суттєво загострила проблему збереження та відтворення людського капіталу, перетворивши її на один із ключових чинників стійкості регіонального розвитку. Питання збереження людського потенціалу, професійної перепідготовки внутрішньо переміщених осіб та створення умов для повернення мігрантів є важливим не лише для соціальної стабільності, а й для національної економічної безпеки.

Сьогодні людський капітал розглядається не як статистичний показник кількості робочої сили, а як фундамент економічної стійкості держави. Регіональний розвиток наразі відбувається нерівномірно: поки одні регіони стають хабами для релокованого бізнесу, інші стикаються з руйнуванням інфраструктури та депопуляцією. Ключовими факторами такої нерівномірності є безпекова ситуація, рівень розвитку інфраструктури та інституційна спроможність місцевої влади, зокрема щодо створення умов для розміщення ВПО та бізнесу. З огляду на зазначені виклики, метою роботи є оцінка впливу внутрішнього переміщення населення та релокації підприємств на трансформацію регіонального розвитку України та обґрунтування напрямів ефективного використання людського капіталу. Зазначені процеси зумовили формування глибокої просторової асиметрії регіонального розвитку (табл. 1).

Таблиця 1.

Розподіл ВПО по регіонах за 2025-2026 роки

Область	Частка ВПО від загальної кількості мешканців (%)	Характер концентрації людського капіталу	Вплив на регіональному рівні
Закарпатська	28%	Критична концентрація (драйвер послуг)	Відкривається багато кафе, магазинів, перукарень. Збільшення кількості робочих місць
Львівська	22%	Висока концентрація (індустріальний хаб)	Будуються нові виробничі підприємства. Регіон стає більш промислово активним
Чернівецька	20%	Висока концентрація (малий бізнес)	Розвиваються сімейні підприємства, крафтові виробництва, торгівля.
Київська (м. Київ)	18%	Помірна концентрація (інтелектуальний центр)	Розвиваються технології, освіта, онлайн-сервіси та управління.
Полтавська / Черкаська	14%	Помірна концентрація (стабільний агро-промисловий резерв)	Формування аграрного кластеру, що збільшує кількість підприємств з вирощування та обробки агропродукції
Дніпропетровська	12%	Низька концентрація (логістичний регіон прифронтової зони)	Працюють склади, транспортується гуманітарна допомога, працює пошта та залізниця.

Джерело: складено автором за даними [1].

Регіональна асиметрія посилилася через вимушене переміщення бізнесу та населення з небезпечних територій до відносно безпечних областей. Це спричинило економічний занепад прифронтових регіонів при одночасному зростанні інвестиційного та податкового потенціалу громад-реципієнтів. Одним із ключових проявів просторової нерівномірності регіонального розвитку стало масштабне внутрішнє переміщення населення, що радикально змінило структуру людського капіталу в регіонах. Західні та центральні області перетворилися на *центри акумуляції людського та інтелектуального капіталу і соціальної стабілізації*, тоді як східні та південні регіони втратили значну частину кваліфікованої робочої сили. Отримані дані дозволяють простежити формування нової економічної географії України, де приплив ВПО виступає не лише соціальним викликом, а й потужним стимулом для розвитку регіональних ринків. Розподіл людського капіталу демонструє чітку адаптацію регіонів до умов війни: від створення сервісної економіки на кордоні до зміцнення оборонно-логістичного потенціалу в прифронтових зонах. Одним із проявів просторової нерівномірності регіонального розвитку в умовах війни є трансформація процесів релокації бізнесу.



Рис. 1. Динаміка релокації підприємств 2023-2026 рік, одиниць  
Джерело: складено автором за даними [2].

Аналіз наведених даних на рис. 1. свідчить про різке зростання кількості релокованих підприємств у 2023–2024 роках (з 8554 до 11699 одиниць), що пояснюється активною фазою переміщення бізнесу в умовах загострення воєнних дій. У 2025 році темпи зростання уповільнюються (12920 одиниць), а у 2026 році прогнозується стабілізація показника на рівні близько 12000-13000 одиниць, що характеризує перехід від кризового переміщення до стратегічної перебудови бізнесу. Зокрема, Захід України закріпив статус сервісно-індустріального хабу, тоді як Центр став логістичним вузлом. (рис. 2).

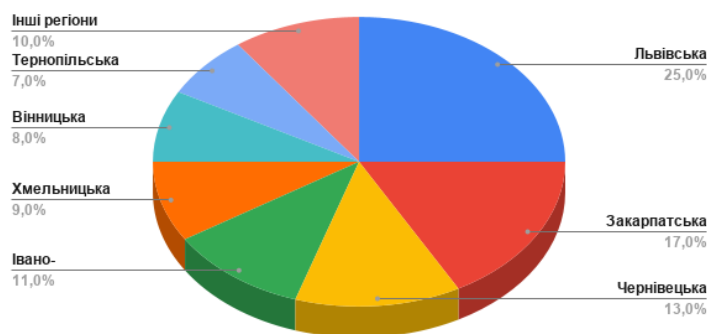


Рис. 1 Розподіл релокованого бізнесу по регіонам України.  
Джерело: складено автором за даними [3].

Діаграма демонструє домінування Львівської (25%) та Закарпатської (17%) областей як ключових центрів тяжіння, що сумарно акумулюють понад 40% усіх переміщених підприємств.

Релокація бізнесу суттєво вплинула на економічну динаміку західних регіонів України, що особливо проявилось у зростанні доходів місцевих бюджетів. Переміщення підприємств супроводжується не лише фізичною зміною локації, а й інтеграцією працівників у нові громади, що безпосередньо підвищує рівень зайнятості населення. Збільшення кількості робочих місць у релокованих компаніях, особливо у високотехнологічному та виробничому

секторах, призводить до зростання надходжень від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО). Найвищі темпи зростання ПДФО спостерігаються у Закарпатській та Львівській областях, де показники приросту у 2026 році становлять орієнтовно +50–75%, що пов'язано з формуванням нових виробничих та інноваційних кластерів. У Чернівецькій та Івано-Франківській областях зростання є дещо помірнішим — на рівні +35–50%, що зумовлено розвитком малого бізнесу та будівельного сектору. У Київській області приріст становить близько +15–25% і відображає стабілізацію економічної активності та часткове повернення бізнесу. [4, 5]

Головними перепонами для сталого розвитку залишаються дефіцит житла та інфраструктурний тиск у приймаючих громадах. У цих умовах ключовим завданням державної політики є перехід від моделі «тимчасового прихистку» до формування довгострокових умов інтеграції внутрішньо переміщених осіб. Державна політика підтримки ВПО реалізується через низку взаємопов'язаних інструментів. Програма «Оселя» через пільгове іпотечне кредитування сприяє вирішенню житлового питання та закріпленню кваліфікованих кадрів у регіонах релокації. Грантова програма «Власна справа» (проект «Робота») забезпечує стартове фінансування малого бізнесу, стимулюючи самозайнятість і створення нових робочих місць серед ВПО. Компенсація витрат роботодавців на оплату праці внутрішньо переміщених осіб знижує бар'єри їхнього працевлаштування та сприяє швидшій інтеграції у формальний ринок праці [7]. У сукупності ці інструменти формують економічні стимули для переходу ВПО від отримання соціальної підтримки до активної участі в економічній діяльності.

Таким чином, внутрішнє переміщення населення та релокація бізнесу в умовах воєнного стану трансформувалися з чинників кризового навантаження у каталізатори структурної перебудови регіональної економіки України. Дослідження підтверджує, що мобільність людського та виробничого капіталу забезпечила перерозподіл економічного потенціалу на користь західних і центральних регіонів. Ефективність цих процесів залежить від узгодженості державної політики, спроможності громад до адаптації та активності бізнесу, а релоковані підприємства можуть стати одним із ключових драйверів післявоєнного відновлення країни.

#### Список використаних джерел

1. Ukraine Internal Displacement Report. Round 20 (March 2026). International Organization for Migration URL: <https://dtm.iom.int/ukraine> (дата звернення 18.04.2026).
2. Релокація бізнесу в Україні: стат. дані. Оpendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/business-relocation-2025> (дата звернення: 15.04.2026).
3. Звіт про результати Програми релокації підприємств. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення 18.04.2026).
4. Регіони України (2025 р.): стат. зб. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.04.2026).
5. Прогноз економічного і соціального розвитку України на 2024–2026 роки: аналіт. доп. / Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=77059300-efc0-4c61-8a67-3974e0cd27a5&title=PrognozEkonomichnogoISotsialnogoRozvitkuUkraini> (дата звернення 22.04.2026).
6. Виконання місцевих бюджетів за доходами (ПДФО): стат. дані / Державний веб-портал бюджету для громадян «Open Budget». URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
7. Деякі питання надання грантів бізнесу: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 черв. 2022 р. № 738. Верхована рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-п>. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.04.2026).

УДК: 005.32:005.57

## **КОМПОНЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА**

*Євген Васильчук*

*vasilchuk220384@gmail.com*

*доцент, доктор політичних наук*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

У сучасних умовах динамічного розвитку економічного та соціального середовища ефективність функціонування організації значною мірою визначається рівнем професіоналізму її управлінського персоналу. Професійна культура менеджера становить складну інтегративну систему, що охоплює сукупність професійних знань, практичних умінь, особистісних якостей, етичних норм і ціннісних орієнтацій, які визначають характер його взаємодії з працівниками, партнерами, клієнтами та суспільством загалом. Вона виступає основою ефективного лідерства, результативного прийняття управлінських рішень і формування сприятливого організаційного середовища. Структура професійної культури менеджера включає низку взаємопов'язаних компонентів, що в сукупності формують модель компетентного та відповідального керівника [2, с.35].

Одним із базових елементів професійної культури є професійно-кваліфікаційна компетентність. Вона передбачає наявність ґрунтовних знань у відповідній галузі управління, розуміння сучасних ринкових тенденцій, технологічних процесів і нормативно-правових аспектів діяльності організації. Важливим аспектом є не лише володіння теоретичними знаннями, а й здатність застосовувати їх на практиці шляхом аналізу інформації, стратегічного планування, організації діяльності, контролю результатів та оцінювання ефективності управлінських рішень [6, с. 319]. Сучасний менеджер повинен демонструвати готовність до безперервного професійного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища, а також володіти навичками тайм-менеджменту, делегування повноважень і розв'язання проблемних ситуацій. Саме професійно-кваліфікаційна компетентність забезпечує основу для реалізації інших складових професійної культури.

Важливим компонентом професійної культури менеджера є соціально-комунікативна компетентність, яка визначає ефективність міжособистісної взаємодії в управлінському процесі. Її зміст охоплює здатність до чіткого та аргументованого висловлення думок, активного слухання, інтерпретації невербальних сигналів, ведення переговорів, врегулювання конфліктів і формування довірчих відносин у колективі. Комунікативна діяльність менеджера спрямована не лише на передачу інформації, а й на створення позитивного психологічного клімату, мотивацію персоналу та консолідацію колективу. Значущими є також уміння адаптувати стиль спілкування до особливостей співрозмовників, здійснювати публічні виступи та проводити презентації. Важливу роль у забезпеченні ефективної взаємодії відіграє емпатія, що сприяє глибшому розумінню потреб і переживань інших осіб.

Необхідною складовою професійної культури менеджера є особистісно-етична зрілість, яка ґрунтується на дотриманні високих моральних принципів та етичних стандартів професійної діяльності. До її основних характеристик належать чесність, відповідальність, справедливість, порядність і повага до учасників управлінського процесу. Менеджер повинен виступати носієм корпоративних і суспільних цінностей, демонструючи приклад етичної поведінки для підлеглих. Важливого значення набуває здатність приймати морально виважені рішення навіть у складних або конфліктних ситуаціях. Особистісно-етична зрілість також передбачає самокритичність,

готовність визнавати власні помилки, відкритість до конструктивного зворотного зв'язку та прагнення до самовдосконалення. Високий рівень особистісної цілісності сприяє формуванню довіри з боку колективу, партнерів і клієнтів [5, с. 135].

Суттєве значення у структурі професійної культури має організаційно-управлінська культура, яка характеризує здатність менеджера ефективно координувати діяльність організації, управляти ресурсами та забезпечувати результативність функціонування колективу. Даний компонент включає вміння визначати стратегічні цілі, розробляти та реалізовувати управлінські стратегії, розподіляти функції й відповідальність між працівниками, здійснювати контроль за виконанням завдань і впроваджувати організаційні зміни. Організаційно-управлінська культура також передбачає підтримку корпоративних цінностей, розвиток командної взаємодії, створення ефективної системи мотивації та професійного розвитку персоналу. Важливими характеристиками сучасного менеджера є здатність до делегування повноважень, управління ризиками, оперативного реагування на кризові ситуації та прийняття обґрунтованих рішень в умовах невизначеності.

У сучасному управлінському середовищі особливого значення набуває інноваційно-креативне мислення як складова професійної культури менеджера. Постійні зміни зовнішнього середовища зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління та розвитку організації. У зв'язку з цим менеджер повинен бути відкритим до інновацій, сучасних технологій і нестандартних методів вирішення проблем. Важливими аспектами є здатність стимулювати креативність працівників, підтримувати інноваційну активність колективу, експериментувати та використовувати результати як позитивного, так і негативного досвіду для подальшого вдосконалення діяльності. Інноваційно-креативне мислення забезпечує не лише адаптацію організації до змін, а й створення нових конкурентних переваг і перспектив розвитку.

Отже, професійна культура менеджера є багатокомпонентним явищем, що інтегрує професійно-кваліфікаційну, соціально-комунікативну, особистісно-етичну, організаційно-управлінську та інноваційно-креативну компетентності. Взаємодія зазначених компонентів забезпечує формування ефективного керівника, здатного реалізовувати управлінські функції на високому професійному рівні та сприяти сталому розвитку організації. Безперервне вдосконалення професійної культури менеджера є важливою передумовою його особистісного успіху та підвищення конкурентоспроможності організації в умовах сучасних викликів.

#### Список використаних джерел

1. Басва О. В. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. у 2 ч. / О. В. Басва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – Київ : Персонал, 2017. – Ч. 2 : Менеджмент / за ред. О. В. Басвої, Н. І. Новальської. – 326 с.
2. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент : навч. посіб. / О. В. Бондар. – 2-ге вид., перероб. та доп. – Київ : ЦУЛ, 2012. – 388 с.
3. Герасименко Ю. В. Менеджмент (базовий курс) : навч. посіб. / Ю. В. Герасименко, О. Г. Підвальна. – Вінниця : ТОВ «Консоль», 2017. – 256 с.
4. Крупський, О. П. Професійна культура майбутнього менеджера: психолого-педагогічні аспекти й чинники формування / О. П. Крупський, Є.В. Намлієв // Теорія і практика професійного становлення особистості в соціокультурному просторі : монографія / За ред. О. О. Лаврентьєвої, О. П. Крупського, Є. В. Намлієва. – Дніпропетровськ : Акцент ПП, 2014. – С. 257-281.
5. Юринець З.В. Самоменеджмент: навч. посібник / З.В. Юринець, О.В. Макара. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.
6. Яворська Ж. Ділові ігри та їхня роль у підготовці сучасних фахівців / Ж.Яворська// Вісник Львівського університету. – 2005. – № 19. – С. 315–320.

УДК: 658.3, 339.923

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОРОХІВСЬКОЇ ГРОМАДИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ, ПАРТИСИПАЦІЯ ТА МІЖНАРОДНЕ ПАРТНЕРСТВО**

*Ульяна Лойко*

*19881988irishka@gmail.com*

*ВСП «Горохівський фаховий коледж Львівського  
національного університету природокористування»*

*м. Горохів*

*Науковий керівник: викладач економічних наук, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії Галина Гайда*

В умовах війни децентралізація та євроінтеграція набуває вагомого значення для України. Територіальні громади відіграють важливу роль у забезпеченні локального розвитку, підвищенні якості публічних послуг та формуванні конкурентоспроможного середовища для населення і бізнесу. Особливого значення набуває стратегічне управління розвитком громади, яке поєднує довгострокове планування, ефективне використання ресурсів та залучення мешканців до процесів ухвалення рішень. Сучасна модель управління громадою базується на функціональному розподілі обов'язків у межах відділу проєктного менеджменту та цифровізації. Горохівська міська територіальна громада є прикладом громади, яка має потенціал для інтеграції сучасних управлінських підходів через цифровізацію адміністративних процесів, розвиток партисипативних механізмів та активізацію міжнародного співробітництва. В сучасних умовах цифрова трансформація не лише оптимізує надання послуг, а й створює нові канали комунікації між владою та громадянами.

Основними напрямками діяльності відділу проєктного менеджменту і цифровізації Горохівської громади є підготовка та реалізація інвестиційних та соціальних проєктів, здійснення інформаційної та комунікаційної діяльності, впровадження цифрової трансформації у громаді; налагодження та супровід співробітництва громади з українськими та іноземними партнерами. У відділ працює троє фахівців, кожен з яких забезпечує основний та додаткові напрямки. У 2025 році відновлено проведення Громадського бюджету. На конкурс жителями громади було подано 18 проєктів, 12 з яких профінансовано на суму 880 тисяч гривень. З листопада 2025 року громада є учасницею проєкту «Європейські стандарти партисипації – територіальним громадам України», який має на меті оцінювання рівня залучення жителів до прийняття рішень. За цей період проведено аналіз взаємодії міської ради з жителями та громадськими формуваннями через впроваджені радою механізми, їх доступність та дієвість. Проєкт впроваджується ГО «Цегрін». Питання партисипації є одним з наріжних каменів Євроінтеграції України, тому це дослідження є не тільки важливим кроком для формування іміджу відкритої до співпраці з жителями громади, а й частиною виконання умов вступу України в Євросоюз.

Успішна реалізація програми «Цифрова Горохівська громада 2023-2025» дозволила досягти високого рейтингу в області за Індексом цифрової трансформації. Високий рівень використання цифрових сервісів в освіті, культурі, сфері послуг, управлінській діяльності значно покращує роботу в громаді. Для реалізації програми залучались кошти місцевого бюджету та донорське фінансування. Відділом здійснюється технічна підтримка 116 робочих місць для забезпечення стабільної роботи персональних комп'ютерів та іншої техніки відділів, управлінь та інших структурних підрозділів міської ради. За 2025 рік спеціалістом відділу опрацьовано 3096 запитів на технічну підтримку.

Впровадження цифрової платформи DREAM та формування Єдиного проєктного портфеля громади є ключовими інструментами прозорого відновлення та залучення інвестицій.

Комунікаційна стратегія реалізується через багатоканальний підхід (веб-сайт, соцмережі, месенджери) та систематичне вивчення громадської думки (5 опитувань за рік), що дозволяє приймати рішення на основі даних (*data-driven decisions*).

Відділом продовжено роботу по підтримці та розвитку партнерських відносин. Спільно із містом-партнером Хорощ, Польща, підготовлено проєкт для участі у конкурсі Фонду малих проєктів програми Interreg Next. Проводяться перемовини з музеєм міста Тарнобжег щодо співпраці в питаннях реалізації проєктів у сфері культури та історичної спадщини. Завдяки партнерським проєктам із містом Ленгфорд, Канада, дооблаштовано STEAM лабораторію Центру професійного розвитку педагогічних працівників комплектом робототехніки, плотером, гравером на суму 250 тис.грн.

У партнерстві з асоціацією Рупертвінкель впроваджується учнівський проєкт «Здорова їжа», спрямований на зміцнення стосунків та взаєморозуміння між молоддю Німеччини та України. Представники громади брали участь у Конференції муніципальних партнерств в німецькому місті Мюнстер.

Досвід Горохівської громади підтверджує, що системна робота у сферах цифровізації та проєктного менеджменту дозволяє не лише покращувати внутрішні процеси, а й успішно виконувати умови європейської інтеграції на місцевому рівні.

#### Список використаних джерел

1. Горохівська міська територіальна громада Волинська область, Луцький район. URL: <https://gorokhivrada.gov.ua/> (дата зверення: 14.04.2026).
2. Горохівська міська територіальна громада Волинська область, Луцький район. Проєкти ГБ 2025р. <https://gorokhivrada.gov.ua/proekti-gb-2025r-14-33-51-10-11-2025/> (дата звернення 25.03.2026).

УДК: 658.15:005.52

## УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Юлія Гетьманенко  
[ygetmanenko@ukr.net](mailto:ygetmanenko@ukr.net)

канд. екон. наук, доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси

Визначення оптимальної структури капіталу нерозривно пов'язано із загальною стратегією розвитку підприємства. Успішність управлінських рішень зумовлена двома ключовими факторами: якістю методології, яка лежить в їх основі, та достовірністю оцінки впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на діяльність підприємства.

Стратегічне управління підприємством невід'ємне від ефективного формування його структури, яка є фундаментом забезпечення фінансової стійкості. Досягнення ідеального балансу між власними та запозиченими ресурсами є першочерговим завданням, адже наявність достатнього власного капіталу гарантує операційну незалежність, а залучення позик стимулює інновації та розширення горизонтів діяльності.

Сучасна теорія фінансового менеджменту визначає капітал підприємства як сукупну вартість усіх інвестованих коштів, незалежно від їх форми (грошова, матеріальна чи нематеріальна), що спрямовані на формування активів. При аналізі економічної природи капіталу слід зосередитися на його основних властивостях.

По-перше, капітал підприємства виступає як головний фактор виробництва, що разом із землею (природними ресурсами) та робочою силою складає ключові виробничі чинники.

По-друге, капітал – це джерело фінансових ресурсів підприємства, які забезпечують отримання доходу. Він може бути відокремлений від виробничих процесів, як, наприклад, позичковий капітал. Такий капітал сприяє формуванню прибутку підприємства як у сфері виробництва, так і в фінансовій та інвестиційній діяльності.

По-третє, капітал виступає ключовим фактором у створенні добробуту для його власників, забезпечуючи його необхідний рівень у поточному та майбутньому періоді. Частина капіталу, яка споживається в поточному періоді вилучається з його складу та спрямовується на задоволення актуальних потреб власників, тим самим припиняючи виконувати свою функцію як капіталу. Натомість, накопичена частина капіталу призначена для забезпечення майбутніх потреб власників.

На четвертому місці, капітал підприємства виступає як первинний вимірник його ринкової вартості. Зокрема, власний капітал, який відображає величину чистих активів, відіграє ключову роль. Водночас, обсяг задіяного власного капіталу характеризує також спроможність підприємства залучати позикові фінансові ресурси, які є джерелом додаткового прибутку. У комплексі з іншими, другорядними факторами, це формує базу для оцінки ринкової вартості суб'єкту господарювання.

Для оцінки загальної ефективності діяльності підприємства надзвичайно важливим є аналіз динаміки його капіталу. Коли власний капітал демонструє стрімке зростання, це свідчить про успішне накопичення та ефективне спрямування чистого прибутку. Така ситуація також вказує на здатність підприємства підтримувати свою фінансову рівновагу, спираючись на власні кошти. Крім того, капітал підприємства є поняттям багатограним і може проявлятися у різних формах. Сучасна теорія фінансового менеджменту використовує спеціалізовану термінологію для розмежування та характеристики цих різновидів капіталу.

Повна відсутність позикового капіталу забезпечує підприємству надійну фінансову стійкість, але обмежує її потенціал для швидкого розвитку та збільшення прибутковості власних коштів. У разі сприятливої ринкової ситуації позикові кошти стають цінним інструментом розширення активів [1]. Отже, при розробці стратегії управління структурою капіталу слід враховувати, що помірне залучення позикових коштів, що не перевищує встановлених меж фінансового левериджу, дозволяє значно збільшити обсяги діяльності, підвищити віддачу на власний капітал, сприяти формуванню цільових фондів і, як наслідок, збільшити ринкову вартість підприємства.

Структура капіталу для сучасного підприємства є фактором, який впливає на його платоспроможність, ліквідність, рентабельність і фінансову стійкість [2]. Фінансовий менеджер повинен ефективно керувати співвідношенням позикових і власних джерел у складі капіталу для забезпечення оптимального варіанта його використання. Однією з проблем в управлінні капіталом підприємства є вибір між власним і позиковим капіталом для фінансування діяльності господарюючого суб'єкта.

Одним із завдань управління структурою капіталу підприємства є максимізація рівня власного капіталу при заданому рівні фінансового ризику. Її реалізація полягає в розрахунку ефективності використання позикового капіталу за допомогою ефекту фінансового важеля, який «показує, скільки позикових коштів припадає на 1 гривну власних фінансових ресурсів».

Під оптимальною структурою капіталу розуміється таке співвідношення власних та позикових коштів, при якому:

- мінімальна величина досягається за середньозваженою ціною капіталу;
- максимальна величина досягається за ринковою вартістю підприємства;
- досягається максимальна результативність фінансово-господарської діяльності підприємства;
- відзначаються оптимальне співвідношення між рівнем фінансової стійкості та рівнем рентабельності капіталу.

Формування оптимальної структури капіталу підприємства здійснюється на підґрунті формування відповідного механізму управління.

Механізм управління структурою капіталу – це система методів та принципів формування співвідношення власного та позикового капіталу, спрямована на мінімізацію середньозваженої вартості та максимізацію ринкової вартості підприємства

До основних елементів механізму слід віднести:

1. Встановлення мети. Основна мета управління - знаходження оптимального поєднання довгострокових джерел фінансування.
2. Аналітичний блок включає:
  - аналіз чинників. Облік зовнішніх чинників (податкова система, стан ринку) та внутрішніх (рентабельність, обсяг підприємства, стадія життєвого циклу).
  - оцінка вартості. Розрахунок середньозваженої вартості капіталу.
3. Інструментарій механізму включають:
  - фінансовий важіль (леверидж). Використання позикових коштів на підвищення рентабельності власного капіталу (ROE), але з урахуванням ризиків.
  - ухвалення рішень. Вибір стратегії формування структури капіталу (агресивна, консервативна, помірна).
4. Контроль та коригування. Моніторинг ефективності структури та її зміна залежно від зміни зовнішнього середовища.

Формування оптимальної структури капіталу для підприємства сприяє оптимізації виробничих витрат, підвищенню рентабельності інвестицій, інтенсифікації оборотності капіталу та збільшення фінансових результатів. Дослідження сучасних методологій управління структурою капіталу формує передумови створення результативної системи управління [2]. Наявність факторів фінансового ризику та невизначеності економічної кон'юнктури обумовлює необхідність розробки управлінських рішень з урахуванням їх впливу, що стосується і управління структурою капіталу підприємства. Результатом процесу управління капіталом є обґрунтування оптимальної структури капіталу на майбутній плановий період.

Таким чином, слід зазначити, що ефективне управління структурою капіталу є невід'ємною складовою стратегії фінансової стійкості підприємства. Спосіб організації, функціонування та формування капіталу на підприємстві безпосередньо пов'язаний з його здатністю до успішного розвитку та досягнення високої ефективності. Для досягнення бажаних результатів, менеджерам та власникам необхідно пам'ятати, що саме обрані ними джерела інвестицій, їхній склад та пропорції в структурі капіталу визначають основу для заснування та подальшої діяльності підприємства. Отже, побудова оптимальної структури капіталу є однією з найважливіших концепцій фінансового менеджменту.

#### Список використаних джерел

- 1 Дмитрук В. О., Максимець Ю. В. Сутність категорії “капітал підприємства” відповідно до сучасних досліджень в цій сфері. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. – URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7919> (дата звернення: 26.04.2026).  
DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.99

2 Коритько, Т. Ю., Бриль І.В. Інтелектуальний капітал підприємства та його оцінка в умовах цифровізації. *Економіка промисловості*. 2021. №1(93). С. 92–110. DOI: 10.15407/econindustry2021.01.092.

3 Погріщук Г.Б., Волощук Р.С. Власний капітал підприємства: сутність і особливості формування в Україні. *Економіка та держава*. 2020. №7. С. 16–23. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.7.16

УДК: 005.21:005.5

## **ІНТЕГРАЦІЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПІДХОДІВ У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

*Ольга Демчук*

[boroviktm103@gmail.com](mailto:boroviktm103@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик*

Стрімкі зміни у сучасному бізнес-середовищі, де традиційні методи втрачають свою ефективність, сприяють впровадження інноваційних та гнучких стратегій. Особливо важливо це зараз в умовах нестабільності, коли підприємства змушені миттєво реагувати на зовнішні виклики. Крім того, зростає значення ефективного управління персоналом, розвитку компетенцій працівників та підвищення їх продуктивності, що також підсилює роль сучасних стратегій менеджменту. Впровадження нових підходів дозволяє підприємствам підвищити конкурентоспроможність і досягти поставлених цілей, тому дослідження нових стратегій менеджменту є актуальним і має важливе значення для ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах.

До основних сучасних стратегій менеджменту належать:

1) Agile-менеджмент – це методологія, що допомагає управляти проектами або розробляти продукт швидко, гнучко, з можливістю вносити зміни на кожному етапі. Головною метою є задоволення замовника.

Основна перевага Agile – це гнучкість. Метод дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах, ринкових умовах або зворотньому зв'язку від клієнта та адаптувати продукт на будь-якому етапі. Завдяки регулярним тестам продукту, будь-які помилки можна виявити ще до того, як вони стануть серйозною проблемою. В результаті – ризики мінімізуються, продукт постійно змінюється на краще, голоси всіх учасників команди почуті, що усуває непорозуміння. Клієнти активно залучені в процес розробки, та отримують продукт, що відповідає їхнім очікуванням. Недоліками є складність довгострокових планів бюджету і результатів, залежність від самоорганізації команди [1].

2) ESG (Environmental, Social, Governance) – це підхід до сталого розвитку, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності організації. Для неприбуткових громадських організацій в Україні ESG набирав дедалі більшого значення.

Через зростання суспільного запиту на прозорість і відповідальність організацій, особливо тих, що отримують фінансування від донорів та працюють у сферах соціального впливу,

впровадження ESG допомагає підтвердити дотримання принципів сталого розвитку, що підвищує довіру суспільства. ESG стає важливим фактором для залучення фінансування. Донори і міжнародні партнери все більше оцінюють не тільки фінансові показники, а й екологічні, соціальні та управлінські практики організацій.

Основними бар'єрами для впровадження ESG є брак фінансування для розробки та підтримки звітності, нестача кваліфікованих кадрів з ESG-компетенціями, а також відсутність чітких методичних рекомендацій і стандартів, адаптованих до неприбуткового сектора [2].

3) Інноваційність. Головна увага в інноваційному менеджменті приділяється виробітку стратегії інновації і заходів, спрямованих на її реалізацію. Розробка і випуск нових видів продукції стає пріоритетним напрямком стратегії фірми, тому що визначають всі інші напрямки її розвитку.

Вибір стратегії є запорукою успіху інноваційної діяльності. Фірма може виявитися в кризі, якщо не зможе передбачати обставини, що змінюються, і відреагувати на них вчасно. Найважливішою складовою циклу інноваційного менеджменту є саме вибір стратегії. В сучасних умовах керівнику недостатньо мати гарний продукт, а також необхідно уважно стежити за появою нових технологій і планувати їхнє впровадження у своїй фірмі, щоб не відставати від конкурентів. Стратегічне планування переслідує дві головні мети – ефективний розподіл і використання ресурсів та адаптацію до зовнішнього середовища [3].

4) Людиноцентричність. Оскільки в сучасних складних умовах посилюються соціальні очікування від бізнесу, ключовим принципом розвитку підприємств стає людиноцентричність, яка все більше впливатиме на їх успіх. Цей підхід, орієнтований на потреби, добробут і залучення людей з різними ролями в економічній системі, охоплює як співробітників, так і клієнтів. Усе більше зростає частка клієнтів, для яких важливі соціальна відповідальність і цінності компанії, вони готові платити більше за продукти чи послуги бренду, які відображають турботу про своїх працівників і споживачів. Компанії, які впроваджують людиноцентричні принципи, відзначають вищу продуктивність співробітників і більший рівень залучення клієнтів. Людина перестає виступати лише в ролі обслуговуючого економічного зростання чинника, її діяльність набуває творчого характеру та не обмежується рамками лише матеріального виробництва [4].

5) Багаторівневе стратегічне планування. Багаторівневе стратегічне планування сталого розвитку є передумовою для подолання проблем, спричинених соціальною нерівністю, погіршенням стану довкілля і нестабільністю економіки в умовах глобалізації [5]. Багаторівневе стратегічне планування є ієрархічною системою декомпозиції глобальної мети на взаємопов'язані завдання корпоративного, бізнес- та функціонального рівнів. Сутність методу полягає у забезпеченні вертикальної цілісності управління, де кожен нижчий рівень деталізує стратегію вищого, створюючи єдиний вектор розвитку організації. Ключовою перевагою підходу є синергетичний ефект від координації ресурсів та мінімізація управлінського хаосу через чітку структурування повноважень. Водночас система має вади у вигляді високої ймовірності бюрократизації, уповільнення прийняття рішень та ризику викривлення інформації при її трансляції крізь управлінські поверхи. Ефективність моделі прямо залежить від балансу між жорстким ієрархічним контролем і здатністю системи оперативно реагувати на сигнали зворотного зв'язку з операційного середовища.

Підсумовуючи проведені дослідження, можна стверджувати, що в умовах сучасної нестабільності та динамічних ринкових змін традиційні лінійні моделі управління втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким та комплексним стратегіям. Перехід до новітніх підходів менеджменту стає стратегічною необхідністю для виживання та розвитку підприємств. Впровадження методологій типу Agile забезпечує необхідну адаптивність, дозволяючи організаціям миттєво реагувати на зовнішні виклики та запити клієнтів. Водночас орієнтація на принципи ESG та людиноцентричність перетворює бізнес із суто економічного

механізму на соціально відповідальну систему, де розвиток потенціалу працівника стає головним чинником успіху. Ефективність функціонування організації за таких умов безпосередньо залежить від здатності керівництва інтегрувати інноваційні підходи у багаторівневу структуру стратегічного планування. Саме синергія гнучких процесів, технологічних інновацій та етичних цінностей дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових явищ, а й забезпечувати сталий розвиток і високу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, сучасний менеджмент трансформується у складну систему управління цінностями та талантами, що є запорукою успішної діяльності в умовах глобальної невизначеності.

Список використаних джерел

1. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes>.
2. ESG для NGO: Як сталий розвиток відкриває нові можливості для... URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/esg-for-ngos-how-sustainable-development-unlocks-new-funding-and-partnership-opportunities>
3. Повстин О., Гонтар З. Напрями інноваційної стратегії розвитку та ефективного управління організацією. *Економіка та суспільство*. 2021. (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-17>
4. Кравець К.О. Людиноцентричність як ключовий принцип формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. URL: [https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/12/Evolution and improvement of traditional approaches to scientific research December 11-13 2024 Ljubljana Slovenia.pdf#page=82](https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2024/12/Evolution%20and%20improvement%20of%20traditional%20approaches%20to%20scientific%20research%20December%2011-13%202024%20Ljubljana%20Slovenia.pdf#page=82)
5. Сунцова О. Багаторівневе стратегічне планування для сталого розвитку у глобальній економіці. *Журнал європейської економіки*. Вип. 4(23). 2024. С. 542-61. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1802>.

УДК: 338.24:004

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ**

*Анна Жигало*  
*[azhyhalo20@gmail.com](mailto:azhyhalo20@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук, доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу  
Юлія Гетьманенко*

У сучасних реаліях глобальної цифровізації трансформаційні процеси стають фундаментальним чинником життєздатності організацій, зумовлюючи докорінний перегляд класичних управлінських парадигм. Впровадження передових інструментів – зокрема штучного інтелекту, хмарних інфраструктур, аналітики Big Data та блокчейн-технологій – дозволяє суб'єктам господарювання оперативно адаптуватися до волатильності ринку, оптимізувати ресурсну базу та зміцнити власні конкурентні позиції. Досвід таких лідерів, як Tesla, Amazon та Google, підтверджує, що діджиталізація не лише підвищує обґрунтованість стратегічного

планування, а й дозволяє суттєво знизити витрати, водночас забезпечуючи прозорість і безпеку бізнес-операцій через автоматизовані алгоритми прийняття рішень [1].

Водночас такий технологічний перехід супроводжується комплексом критичних викликів. До них належать гостра потреба у формуванні нових лідерських компетенцій, зростання ризиків у сфері кібернетичної безпеки, значне фінансове навантаження на модернізацію систем та необхідність трансформації корпоративних цінностей. Окрему проблему становить пошук синергії між інноваційними рішеннями та довгостроковою місією компанії. Фрагментарне використання цифрових інструментів без цілісного стратегічного бачення загрожує виникненням дисбалансу між вектором інноваційного розвитку та щоденними бізнес-процесами.

Науковий та практичний дискурс сьогодні зосереджений на пошуку ефективних механізмів інтеграції цифрових інновацій у загальну систему менеджменту. Пріоритетним завданням є розробка гібридних управлінських моделей, які б органічно поєднували традиційний інструментарій із новітніми технологічними можливостями. Стратегічне управління цифрової епохи потребує комплексного підходу, що враховує не лише технічний аспект, а й соціально-економічні детермінанти, еволюцію управлінського мислення та безперервний розвиток цифрового інтелекту персоналу [2].

Впровадження інновацій вимагає від менеджменту перегляду існуючих моделей управління. Системи машинного навчання мінімізують час на вибір оптимальних сценаріїв розвитку, а цифровий маркетинг, що базується на поведінковій аналітиці, забезпечує ефективну взаємодію зі споживачами. Проте масштабна цифровізація породжує нові загрози, насамперед у сфері кібербезпеки, що потребує створення багаторівневих систем захисту корпоративних даних.

Важливим складником системної трансформації підприємств у сучасних умовах є людський капітал, який виступає основним драйвером інноваційних змін. Підготовка лідерів нового покоління, здатних не лише працювати з цифровими алгоритмами, а й володіти критичним аналітичним мисленням, стає стратегічним пріоритетом як для корпоративного сектору, так і для системи вищої освіти. Узагальнення викликів і можливостей переконливо демонструє, що цифрова еволюція менеджменту супроводжується низкою критичних бар'єрів. До них, перш за все, слід віднести високу капіталомісткість проєктів та стрімку втрату релевантності впроваджених цифрових рішень через високі темпи технологічного прогресу. Крім того, відчутним залишається дефіцит висококваліфікованих фахівців, здатних оперувати інструментами штучного інтелекту, що посилюється зростанням кіберзагроз та ризиками порушення конфіденційності даних. Додатковими гальмівними факторами виступають прогалини у вітчизняному нормативно-правовому регулюванні цифрових ринків, відсутність уніфікованої стратегії діджиталізації на рівні окремих суб'єктів господарювання та природний психологічний опір персоналу впровадженню інноваційних інструментів.

Водночас успішне подолання зазначених перешкод відкриває перед підприємствами принципово нові стратегічні перспективи. Це включає тотальну автоматизацію рутинних управлінських процесів, радикальне зниження операційних витрат та формування динамічних, адаптивних бізнес-моделей, що здатні миттєво реагувати на ринкові флуктуації. Завдяки інтеграції багаторівневих систем кіберзахисту та використанню методів глибокої предиктивної аналітики щодо поведінки споживачів, компанії отримують можливість надавати високоперсоналізовані послуги, що є фундаментом зміцнення клієнтської лояльності та довіри. Зазначене підтверджує нагальну необхідність реалізації комплексного підходу до модернізації систем управління. Такий підхід має синергетично поєднувати технічні, кадрові, фінансові, юридичні та соціокультурні аспекти, що дозволить суб'єктам господарювання ефективно нівелювати стратегічні ризики та розробити дієві алгоритми адаптації до жорстких вимог цифрової економіки.

Сучасна управлінська парадигма базується на визнанні інтелектуального та когнітивного потенціалу співробітників ключовим активом цифрової еволюції бізнесу. Досвід провідних глобальних корпорацій, таких як Microsoft та IBM, ілюструє чіткий перехід від традиційних методів найму до розбудови власних розгалужених освітніх екосистем. Такі ініціативи спрямовані на безперервне навчання та формування генерації фахівців, здатних гармонійно інтегрувати складні IT-рішення у реальний бізнес-контекст. В українському правовому та економічному полі цей процес отримує додаткову підтримку через державні податкові механізми. Зокрема, згідно з п. 165.1.21 Податкового кодексу України, кошти, спрямовані роботодавцем на професійну підготовку та підвищення кваліфікації персоналу, звільняються від оподаткування ПДФО та військовим збором у межах встановлених лімітів, станом на 2025 рік цей поріг складає 25 941 грн на місяць за кожного працівника [3]. Попри те, що загальний рівень інвестицій у навчання персоналу в Україні варіюється в межах 1,5–2% та все ще поступається аналогічним показникам США - 4% та країн ЄС - в середньому 2,3%, фіксується позитивна динаміка: понад 36% вітчизняних підприємств збільшили свої бюджети на розвиток кадрового потенціалу. Це свідчить про глибоке розуміння бізнесом того, що капіталізація знань є найбільш ефективним стратегічним ресурсом у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація є головним детермінуючим фактором трансформації сучасного менеджменту. Вона забезпечує оптимізацію процесів прийняття стратегічних рішень за допомогою інструментів штучного інтелекту та архітектури Big Data, хоча й вимагає посиленої уваги до управління кіберризиками та моніторингу морального зносу технологічного стеку [4]. Подальші наукові розвідки у цьому напрямі доцільно зосередити на розробці багатоваріантних сценаріїв розвитку підприємств із застосуванням алгоритмів машинного навчання, а також на детальному дослідженні соціально-економічних наслідків повної автоматизації ключових управлінських функцій. У підсумку, стратегічний успіх організації в цифрову епоху прямо залежатиме від здатності вищого керівництва забезпечити органічну синергію між невинним технологічним прогресом та безперервним розвитком інтелектуального капіталу організації.

#### Список використаних джерел

1. Панкратова О. М. Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. С. 336–341. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/927>
2. Лобунець Т., Ямполь Ю., Журавльова І. Інновації та цифрова трансформація в міжнародному менеджменті: вплив технологій на бізнес-процеси великих корпорацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 1. С. 15–28. URL: <https://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/15>
3. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
4. Information Management Technology as a Tool for Making Effective Management Decisions / I. Sysoieva et al. 2023 13th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT). Wroclaw, Poland, 2023. P. 191–195. doi: 10.1109/ACIT58410.2023.10275328.

УДК 316.624

## ГЕЙМІФІКАЦІЯ ПОВСЯКДЕННОСТІ: ЯК ІГРОВІ МЕХАНІКИ ЗМІНЮЮТЬ ПОВЕДІНКУ СТУДЕНТСЬКОЇ МОЛОДІ

Діана Зайцева  
dz04398@gmail.com

Національний університет «Одеська юридична академія»,  
м. Одеса  
Науковий керівник: канд. політ. н., доц. Каретна О.О

У сучасних умовах цифровізації та трансформації повсякденних практик гейміфікація стає одним із найвпливовіших механізмів організації соціальної поведінки. Елементи ігор – бали, рівні, рейтинги, значки, системи досягнень – дедалі частіше проникають у сфери, які традиційно не мали ігрового характеру: освіту, працю, споживання, фізичну активність, соціальні комунікації. Студентська молодь як найбільш цифрово інтегрована частина суспільства виступає одночасно головним «користувачем» гейміфікованих систем і соціальною групою, яка зазнає найбільш інтенсивного впливу ігрових механік на повсякденну поведінку, мотивацію та самооцінку [2, с. 27]. Водночас гейміфікація не є нейтральним інструментом: поряд із підвищенням залученості вона створює ризики зниження внутрішньої мотивації, посилення залежності від зовнішніх винагород і маніпуляції поведінкою [3, с. 48].

Метою дослідження є аналіз впливу гейміфікації на поведінку студентської молоді у повсякденному житті, визначення основних механізмів цього впливу, а також виявлення позитивних та негативних соціальних наслідків використання ігрових механік у неігрових контекстах.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять класичні соціологічні підходи: теорія соціальної дії М. Вебера, символічний інтеракціонізм Дж. Міда, теорія соціального обміну Дж. Хоманса, концепція «м'якого» контролю М. Фуко, теорія суспільства споживання Ж. Бодрійяра та теорія мережевого суспільства М. Кастельса. Гейміфікація розуміється як використання елементів ігрового дизайну в неігрових контекстах з метою підвищення мотивації, залученості та ефективності діяльності. Її ключовими характеристиками є наявність чіткої системи цілей і правил, орієнтація на винагороди та символічні статуси, інтерактивність, постійний зворотний зв'язок і соціальна вимірність результатів [1, с. 45].

Емпіричну базу дослідження склали результати онлайн-анкетування студентської молоді (N=120 осіб віком від 17 до 25 років). Анкета містила питання щодо частоти використання гейміфікованих систем, типів ігрових механік, впливу на мотивацію, емоційний стан, зміну повсякденних звичок, а також рівня усвідомлення маніпулятивного потенціалу таких систем. Обробка даних здійснювалася за допомогою частотного, кореляційного та порівняльного аналізу.

Аналіз отриманих даних засвідчив надзвичайно високий рівень проникнення гейміфікованих систем у повсякденне життя студентів. Регулярними користувачами (щодня або кілька разів на день) є 54,0% опитаних, ще 28,0% користуються такими системами раз на день. Отже, загалом 82,0% студентів використовують гейміфіковані сервіси з періодичністю щонайменше раз на день, а понад 96% мають регулярний досвід їх використання.

Серед типів гейміфікованих систем найпоширенішими є соціальні мережі (лайки, репости, системи підписок) – 92,0% опитаних. Освітні платформи з ігровими елементами (Duolingo, Coursera, Khan Academy) використовують 67,0% респондентів, мобільні та комп'ютерні ігри з щоденними завданнями – 58,0%. Фітнес-додатки з елементами гейміфікації застосовують 41,0% студентів, програми лояльності – 39,0%, а гейміфіковані системи на роботі або під час практики – лише 18,0%.

Щодо впливу гейміфікації на мотивацію, 68,0% респондентів зазначили, що ігрові елементи підвищують їхню мотивацію до діяльності, 18,0% повідомили про відсутність впливу, а 9,0% відзначили зниження мотивації. Водночас 44,0% студентів орієнтовані переважно на зовнішню винагороду (бали, значки, статус), і лише 31,0% – на задоволення від процесу. Це свідчить про ризик домінування зовнішньої мотивації, що підтверджується відповідями на питання про збереження інтересу після припинення стимулів: лише 22,0% студентів продовжували б займатися з тим самим інтересом, 48,0% зазначили, що їхній інтерес значно зменшився б, а 23,0% – що інтерес повністю зник би. Таким чином, 71,0% студентів демонструють втрату інтересу після скасування ігрових стимулів.

Зміна поведінки під впливом гейміфікованих систем є суттєвим індикатором їх ефективності. Значна зміна поведінки відбулася у 27,0% респондентів, часткова – у 51,0%. Отже, загалом 78,0% опитаних відзначають позитивні зміни у своїй поведінці. Конкретні зміни включають: збільшення часу в соціальних мережах (58,0%), регулярніше виконання навчальних завдань (46,0%), зростання фізичної активності (41,0%). Підтверджено зв'язок між типом системи та характером змін: освітні платформи впливають переважно на навчальні звички, фітнес-додатки – на фізичну активність, соціальні мережі – на комунікативні практики.

Емоційна реакція на публічні рейтинги та системи соціального порівняння виявилася амбівалентною. З одного боку, рейтинги стимулюють змагальність (58,0%) і викликають задоволення у лідерів (52,0%). З іншого боку, вони продукують тривогу у 43,0% респондентів (якщо ті опиняються внизу таблиці) та сором у 31,0% (якщо результати гірші за інші). 29,0% зазначили, що рейтинги знижують їхню мотивацію, якщо вони не можуть досягти позицій лідерів. Лише 12,0% байдужі до рейтингів. Крім того, 70,0% студентів хоча б іноді відчувають тиск через необхідність підтримувати рейтинг або отримувати нагороди.

Аналіз залежностей виявив суттєві відмінності між групами студентів. Серед респондентів з низькою самооцінкою (15% вибірки) 73,0% відчувають тривогу або сором через публічні рейтинги, тоді як серед студентів із високою самооцінкою (43% вибірки) таких лише 31,0%. Серед студентів із високим рівнем тривожності (25% вибірки) негативну емоційну реакцію на рейтинги та відчуття тиску демонструють 82,0% (порівняно з 34,0% серед тих, хто рідко або майже ніколи не відчуває тривогу). Крім того, студенти, які проводять у гейміфікованих системах понад 3 години на день (26% вибірки), у 61,0% випадків орієнтовані на зовнішню винагороду (проти 29,0% серед тих, хто проводить менше 1 години).

Усвідомлення маніпулятивного потенціалу гейміфікованих систем залишається на низькому рівні: 41,0% студентів усвідомлюють, що ігрові механіки спрямовані на стимулювання певних дій, 38,0% інколи відчувають маніпуляцію, але лише 22,0% одночасно усвідомлюють маніпулятивний вплив і зберігають критичне ставлення. Решта або не замислюються про це, або відчувають маніпуляцію, але не чинять їй спротиву.

Проведене дослідження підтвердило, що гейміфікація є не просто технологічним інструментом, а складним соціокультурним механізмом, який трансформує способи організації поведінки, мотивації та соціальної взаємодії в умовах цифрового суспільства. Вона виконує низку соціальних функцій: мотиваційно-регулятивну, інтегративну, комунікативну, соціалізаційну, символічного визнання та контролю.

Вплив гейміфікації на поведінку студентської молоді є амбівалентним. З одного боку, вона демонструє високу ефективність як інструмент підвищення мотивації та формування нових звичок (78,0% респондентів відзначають позитивні зміни). З іншого боку, існують суттєві ризики: домінування зовнішньої мотивації над внутрішньою (71,0% втрачають інтерес після припинення стимулів), зростання тривожності та сорому через публічні рейтинги (43,0% і 31,0% відповідно), відчуття тиску з боку системи (70,0%), а також низький рівень критичної рефлексії маніпулятивного потенціалу (лише 22,0%).

Особливої уваги потребують групи ризику – студенти з низькою самооцінкою та високим рівнем тривожності, для яких системи соціального порівняння можуть мати виражений негативний психологічний ефект.

Для освітніх установ: зменшувати акцент на публічних рейтингах і змагальних механіках на користь підтримки внутрішньої мотивації; впроваджувати гейміфікацію як допоміжний, а не домінуючий інструмент. Для розробників цифрових продуктів: забезпечувати прозорість правил нарахування винагород; передбачати можливість контролю часу використання та відмови від участі без втрати функціональності; уникати механік, що експлуатують психологічні вразливості. У сфері медіаосвіти: підвищувати рівень критичної грамотності студентської молоді щодо маніпулятивного потенціалу ігрових механік.

Список використаних джерел:

1. Бабкіна В. В. Психологічні аспекти мотивації в гейміфікованому середовищі // Психологія і суспільство. 2019. № 3. С. 45–61.
2. Батчелдер С. Практичний посібник із гейміфікації. К. : Наш формат, 2021. 272 с.
3. Ковальчук І. І. Гейміфікація у вищій освіті: теоретичні засади // Вища освіта України. 2020. № 5. С. 33–48.

УДК: 338.46:339

## **ШВИДКІСТЬ СЕРВІСУ ЯК ГОЛОВНА ПЕРЕВАГА УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ**

*Дмитро Кононенко*

*kononenko24dima@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук Ірина Дернова*

Сучасний стан національної економіки України характеризується високим рівнем волатильності, трансформацією логістичних ланцюгів та суттєвими змінами у структурі внутрішнього споживчого ринку. В умовах глобальних шоків та макроекономічної нестабільності традиційні цінові інструменти конкуренції втрачають свою первинну ефективність. Натомість на перший план виходять якісні параметри функціонування суб'єктів господарювання. Ключовими індикаторами стійкості вітчизняних підприємств стають швидкість адаптації до запитів споживачів та якість клієнтського сервісу. Це обумовлює актуальність дослідження сервісних переваг як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності національного бізнесу.

До ключових галузей національної економіки, які сьогодні демонструють найвищу швидкість сервісу та технологічну гнучкість належить логістична галузь та поштові послуги. Вона є абсолютним лідером за швидкістю надання послуг в Україні. Прикладом є компанія «Нова пошта» (Група Nova) - беззаперечний еталон експрес-доставки в Україні. Середній час транспортування між обласними центрами становить 24 години. У пікові періоди компанія здатна обробляти понад 2,4 млн відправлень за одну добу. Досягнути такого результату вдалося завдяки високотехнологічним інноваційним терміналам, які здатні автоматично сортувати до 50 тисяч посилок на годину. Швидкість обслуговування також забезпечується мережею з понад 30 тисяч

поштоматів, де клієнт забирає товар за 5–10 секунд за допомогою смартфона. Станом на квітень 2025 року відкрито 135 відділень Nova Post у Європі [1].

2021 року Нова пошта заснувала авіакомпанію Supernova Airlines, щоб гарантувати швидку та вчасну доставку своїм клієнтам міжнародних посилок. У травні 2023 року компанія почала виконувати комерційні рейси Європою за маршрутом Рига — Жешув.

На логістичному ринку функціонує також компанія Meest Пошта (Meest Express), яка демонструє високу швидкість у сегменті міжнародної доставки (e-commerce з європейських та американських маркетплейсів в Україну) та розвиває швидку доставку всередині країни через мережу партнерських міні-відділень у супермаркетах та на заправках. Meest – міжнародна група компаній, яка з 1989 надає поштово-логістичні послуги у понад 70 країнах світу. Задля досягнення високої швидкості та якісного обслуговування клієнтів компанія використовує пряму інтеграцію з міжнародними логістичними хабами та ІТ-автоматизацію оформлення документів (Pre-Sort). Інфраструктурна мережа побудована так, що доставка між великими містами здійснюється за принципом «сьогодні на завтра», що часто випереджає європейські стандарти. Миттєве оформлення посилок через мобільні додатки, автоматизоване сортування на терміналах, видача вантажу у відділенні чи поштоматі за лічені секунди за допомогою системи самообслуговування. Сьогодні в компанії налічується понад 5 000 точок системи «Drop-off» (відділення, партнерські міні-відділення та поштомати) [2]. Стратегічний фокус компанії - відкриття пунктів прийому-видачі в мережах супермаркетів, на заправках (*OKKO, BRSM*) та в аптеках, що знижує витрати на оренду окремих приміщень.

На другому місці за швидкістю та якістю надання сервісу знаходиться фінансовий сектор. Галузь Українського банкінгу вважається одним із найпрогресивніших у Європі. Вона майже повністю відмовилася від бюрократичного паперового обслуговування на користь миттєвих операцій. Швидкість досягається за рахунок таких можливостей: відкриття рахунку за кілька хвилин через верифікацію в застосунку «Дія», проведення міжбанківських платежів за секунди, отримання довідок та кредитів у режимі реального часу. Успішними компаніями цього сектору є monobank (віртуальний банкінг, миттєва підтримка у месенджерах, швидкі перекази) та ПриватБанк (екосистема «Приват24», миттєва оплата за QR-кодами, швидке обслуговування бізнесу). Monobank почав функціонувати у листопаді 2017 року. Він є продуктом ІТ-компанії Fintech Band, засновниками якої є колишні топменеджери «ПриватБанку» (зокрема Олександр Дубілет, Олег Гороховський, Михайло Рогальський та інші). Юридично monobank не є окремим банком. Він працює за моделлю white-label на базі банківської ліцензії АТ «Універсал Банк».

Станом на кінець 2025 роки кількість клієнтів банку становила до 9 мільйонів осіб, що робить його другим за роздрібною популярністю банком в Україні після державного ПриватБанку. Monobank тримає лідерство в сегменті кредитних карток та обсягів трансакцій серед приватних банків. Завдяки низьким операційним витратам (відсутність оренди сотень відділень, інкасації, утримання касирів) банк демонструє один із найвищих рівнів рентабельності капіталу в банківській системі України. Саме monobank задав найвищі стандарти швидкості сервісу в національній економіці. Проєкт завоював молоду та активну аудиторію завдяки елементам гейміфікації та емоційному маркетингу. «Приват24» — це найбільша і найстаріша в Україні цифрова фінансово-сервісна екосистема. Вона належить державному АТ «ПриватБанк» (який за останніми даними генерує понад 40% усього прибутку банківського сектору країни). Станом на кінець 2025 року кількість активних користувачів мобільного застосунку «Приват24» досягла 14,0 млн осіб (для порівняння: загальна активна клієнтська база фізичних осіб усього банку становить 18,18 млн). Це означає, що понад 77% усіх клієнтів банку перейшли виключно в цифровий формат взаємодії. Крім того, згідно з фінансовим звітом банку за перший квартал 2026 року, кількість активних користувачів Приват24 зростає ще на 2% порівняно з аналогічним періодом минулого року. Окремий потужний показник екосистеми - обслуговування

корпоративного сектору та приватних підприємців. За підсумками 2025 року цифровою платформою для ведення бізнесу активно користувалися 941 000 підприємств та ФОПів [3].

Отже, в умовах сучасних макроекономічних викликів та структурних трансформацій національної економіки України швидкість та якість сервісу трансформувалися у фундаментальну конкурентну перевагу вітчизняного бізнесу. Узагальнення практичного досвіду провідних галузей доводить, що головним драйвером цієї трансформації стала глибинна цифровізація бізнес-процесів. Перехід компаній на модель цифрових екосистем, автоматизація логістичних хабів та впровадження алгоритмів штучного інтелекту дозволили суттєво мінімізувати транзакційні витрати та оптимізувати часовий ресурс споживачів. Для подальшого зміцнення та масштабування цієї переваги в масштабах усієї національної економіки українському бізнесу необхідно фокусуватися на подоланні поточних інфраструктурних та кадрових ризиків. Перспективним напрямом розвитку є збереження балансу між технологічною швидкістю (використанням мобільних додатків, автоматизації) та емоційною якістю сервісу (клієнтоорієнтованістю, емпатією, соціальною відповідальністю). Саме такий комплексний підхід дозволить вітчизняним підприємствам не лише утримувати домінуючі позиції на внутрішньому ринку, але й успішно інтегруватися у європейський економічний простір, експортуючи готові високотехнологічні сервісні моделі.

#### Список використаних джерел

1. Нова пошта сьогодні. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today> (дата звернення: 26.04.2026)
2. MEEST – Міжнародна поштово-логістична група з українським корінням. URL: <https://ua.meest.com/pro-kompaniu> (дата звернення: 27.04.2026)
3. Ключові показники діяльності державних банків. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zviti-po-derzhavnih-bankah-fin> (дата звернення: 27.04.2026)

УДК 159.923.2:005.32

### **ФОРМУЛА УСПІХУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОСОБИСТІСНОГО ТА ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНОГО СУСПІЛЬСТВА**

*Марія Кравченко*

*[boroviktm103@gmail.com](mailto:boroviktm103@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик*

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та високого рівня конкуренції проблема досягнення успіху набуває особливої актуальності. Суспільство потребує особистостей, здатних ефективно планувати власну діяльність, адаптуватися до змін та досягати поставлених цілей [1]. Саме тому дослідження механізмів формування успішної особистості є важливим напрямом сучасної психологічної, педагогічної та управлінської науки.

Науковці зазначають, що успіх є не лише результатом природних здібностей людини, а насамперед наслідком системної роботи над собою, розвитку самодисципліни, мотивації та навичок ціле покладання [2]. Водночас сучасна концепція успіху базується на поєднанні професійної реалізації, особистісного розвитку та психологічного благополуччя [4].

Особливого значення набуває проблема формування «формули успіху» серед молоді, адже саме в студентському та молодіжному середовищі закладаються основи професійної компетентності, лідерства та майбутньої кар'єри [3]. У зв'язку з цим актуальним є дослідження ключових складових успіху, серед яких важливе місце займають правильно сформульована мета, ефективне планування та систематична діяльність [3].

У науковій літературі поняття «успіх» розглядається як досягнення людиною поставлених цілей, реалізація внутрішнього потенціалу та отримання позитивного результату у професійній чи особистій діяльності [2]. Водночас успіх має індивідуальний характер, оскільки для кожної людини він визначається власними цінностями, потребами та життєвими пріоритетами [4].

На думку українських дослідників, успішна особистість характеризується високим рівнем мотивації, здатністю до самоорганізації, емоційною стійкістю та готовністю до постійного саморозвитку [5]. Саме тому сучасна модель успіху повинна ґрунтуватися не лише на зовнішніх досягненнях, а й на гармонійному розвитку особистості [2]. Зростаючі вимоги до майбутніх фахівців на ринку праці акцентують увагу на важливості як soft, так і hard skills для успішної кар'єри, що безпосередньо корелює з формуванням особистої «формули успіху». Soft skills, зокрема управління часом, комунікаційні навички, самоменеджмент і лідерство, є ключовими для професійного та особистісного розвитку, оскільки забезпечують ефективну взаємодію, самоорганізацію та досягнення поставлених цілей [6; 7].

Особливого значення набувають soft career skills на початковому етапі кар'єри, оскільки саме вони визначають успішність входження на ринок праці та впливають на вибір подальшого професійного напрямку. До таких навичок належать уміння пошуку вакансій, написання резюме, проходження співбесіди та використання цифрових платформ для пошуку роботи [6; 7]. Надалі для побудови успішної кар'єри важливими стають професіоналізм, нетворкінг, тайм-менеджмент, самоменеджмент і лідерство, які формують основу стабільного кар'єрного зростання.

Водночас поряд із soft skills, ключове значення мають hard skills – професійні знання та вміння, необхідні для виконання конкретних посадових обов'язків [6; 7]. Саме поєднання soft та hard skills забезпечує ефективну реалізацію особистісного потенціалу, що є однією з базових складових успіху.

Основою формули успіху є три взаємопов'язані складові: ціль, план та дія. Ці компоненти формують логічний механізм досягнення результату та забезпечують ефективність особистісного розвитку [1].

Першим етапом досягнення успіху є постановка чіткої мети. Без усвідомлення власних прагнень людина не здатна визначити напрямок розвитку та ефективно організувати власну діяльність [2]. У сучасній науковій практиці одним із найбільш ефективних підходів до формування цілей є SMART-методика [3].

SMART-концепція передбачає, що ціль повинна бути конкретною, вимірюваною, досяжною, актуальною та обмеженою в часі. Використання такого підходу дозволяє підвищити ефективність планування та зменшити ризик втрати мотивації [3].

Наступним елементом формули успіху є планування. Науковці наголошують, що ефективне планування дозволяє структурувати діяльність, оптимізувати використання часу та ресурсів, а також контролювати процес досягнення цілей [1]. Планування передбачає: поділ великої мети на окремі завдання; визначення часових меж; контроль проміжних результатів; коригування дій відповідно до змін зовнішнього середовища [3]. Ефективне планування сприяє формуванню відповідальності, організованості та навичок самоконтролю, які є необхідними для професійного становлення особистості [4].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають технології тайм-менеджменту, які дозволяють раціонально організувати діяльність людини та підвищити продуктивність праці [1].

Дослідники підкреслюють, що вміння керувати власним часом є важливим чинником професійного успіху [3].

Важливою складовою формули успіху є практична діяльність. Саме дії перетворюють наміри та плани на реальний результат. Навіть найбільш амбітні цілі не можуть бути реалізовані без систематичної праці, самодисципліни та відповідальності [2].

Наукові дослідження свідчать, що регулярність дій та поступове досягнення проміжних результатів формують стійку мотивацію та підвищують рівень впевненості людини у власних можливостях [5].

Успіх є результатом системної щоденної діяльності, а не випадкової події. Дана цитата підкреслює важливість постійної роботи над собою та необхідність формування звички до продуктивної діяльності. Крім того, важливими чинниками досягнення успіху є позитивне мислення, психологічна стійкість, ресурсний стан особистості та здатність адаптуватися до змін [5]. У сучасному суспільстві гнучкість і готовність до навчання стають необхідними умовами професійної реалізації [4].

Дослідники також наголошують, що помилки слід розглядати не як перешкоду, а як джерело досвіду та можливість для самовдосконалення [2]. Саме аналіз помилок сприяє формуванню критичного мислення та розвитку особистісної зрілості [5].

Отже, формула успіху є комплексною системою, що поєднує цілепокладання, планування та активну діяльність. У процесі дослідження встановлено, що успіх залежить не лише від зовнішніх умов, а передусім від рівня самоорганізації, мотивації та готовності людини до постійного розвитку. Визначено, що правильно сформульована мета забезпечує напрямок діяльності, планування сприяє ефективній організації процесу досягнення результату, а систематичні дії виступають основою практичної реалізації поставлених завдань. Сучасна успішна особистість характеризується здатністю до саморозвитку, адаптивністю, відповідальністю та високим рівнем самодисципліни. Водночас важливими чинниками успіху залишаються позитивне мислення, підтримка соціального оточення та готовність навчатися на власному досвіді.

#### Список використаних джерел

1. Любченко Н. В. Самоменеджмент і тайм-менеджмент як Soft Skills керівників і педагогів закладів освіти . *Імідж сучасного педагога*, 2023. (5(206), С. 37–44. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5\(206\)-37-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2022-5(206)-37-44)
2. Федоришина Л., Декалюк О., Чабан, С. Особливості самоменеджменту та саморозвитку керівників державних підприємств. *modeling the development of the economic systems*, 2024. (4), С. 168–176. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-23>
3. Богуславська С., Лобас В. Тайм-менеджмент як ефективний інструмент підвищення результативності професійної діяльності публічних службовців. 2025. *Економічний простір*, 2025. (205), С. 17-21.
4. Леонов О. О., Леонова, Т. М. Сучасні парадигми професійного само менеджменту. *Економічний часопис. Волинського національного університету сам. Лесі Українки*. 2023.
5. Федоришина, Л. Ефективний самоменеджмент у періоди змін та криз підприємства. 2024, С. 166-175.
6. Боровик Т.М., Устиченко С.В. Life та soft skills у контексті кар'єрного зростання. *Соціальні та гуманітарні технології: філософсько-освітній аспект*: Матеріали Х Всеукраїнської науково-теоретичної конференції з міжнародною участю, (Черкаси, 21-22 березня 2024 р.). Черкаси: 2024. С. 95-97. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4857>
7. Боровик Т.М., Устиченко С.В. Формування career skills в умовах сучасних викликів. *Соціальні та гуманітарні технології: філософсько-освітній аспект*: Матеріали ІХ

Всеукраїнської науково-теоретичної конференції з міжнародною участю, (Черкаси, 23-24 березня 2023 р.). Черкаси: 2023. С.18-20. URL: [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=26m7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA18&ots=peLvrp3yyh&sig=0l6rQsrKFfcU8LUxgFXad4YX2bk&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=26m7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA18&ots=peLvrp3yyh&sig=0l6rQsrKFfcU8LUxgFXad4YX2bk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

УДК: 005.591.4:004.91 К89

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ: ПОДОЛАННЯ ОПОРУ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ CRM-СИСТЕМ**

*Максим Кузьмін, студент*

*Відокремлений структурний підрозділ*

*«Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського національного аграрного університету»*

*Науковий керівник – методист, викладач економічних дисциплін Матвієнко В.М.*

Сучасні підприємства дедалі частіше інтегрують CRM-системи для покращення взаємодії з клієнтами та оптимізації бізнес-процесів. Однак на практиці до 50% таких проєктів не дають очікуваного ефекту через нерозуміння організаційної поведінки працівників [4]. Основним бар'єром стає опір персоналу, який виникає навіть за умови технічної досконалості програмного забезпечення. Тому ключове завдання менеджменту – не просто встановити CRM, а сформувати нову культуру роботи з даними.

Джерела та форми опору персоналу. За результатами спостережень в українських компаніях (сфери логістики, оптової торгівлі, послуг) можна виділити чотири основні групи причин опору при впровадженні CRM [3]. Перша – технологічні побоювання: страх не опанувати новий інтерфейс, помилитися при введенні даних, витратити більше часу, ніж раніше. Друга – психологічні бар'єри: небажання працювати «під наглядом» системи, втрата автономії. Третя – соціальні чинники: негативна позиція неформальних лідерів, які демонструють показовий скепсис. Четверта – організаційні недоліки: відсутність підтримки від керівництва, нечітке пояснення цілей, низька якість навчання. Наприклад, у логістичній компанії (Київ, 2024 р.) під час запуску CRM 40% операторів саботували внесення даних про комунікації з контрагентами, оскільки побоювалися посилення контролю за кожною дією.

Діагностика опору перед стартом проєкту. Більшість менеджерів починають працювати з опором уже після того, як він проявився у відкритому конфлікті. Ефективнішим є раннє виявлення ризиків [3] за допомогою трьох простих інструментів. Перший – анонімне опитування «Карта страхів», де фіксуються конкретні побоювання («боюсь не встигати заповнювати картки», «не хочу, щоб начальник бачив мої помилки», «система гальмує на старому комп'ютері»). Другий – короткі фокус-групи з виконавцями (по 5-7 осіб), які виявляють приховані заперечення. Третій – аналіз історії попередніх змін: якщо раніше проєкти з автоматизації завершувалися провалом, рівень недовіри буде високим априорі. За результатами діагностики формується реєстр ризиків опору, де кожному пункту ставиться у відповідність конкретне управлінське рішення.

Технології подолання опору при впровадженні CRM. Практичний досвід дозволяє виділити шість дієвих механізмів [4].

Адаптивний пілот. CRM запускається спочатку в одному відділі, де рівень довіри до менеджменту найвищий. Співробітники цього підрозділу стають внутрішніми амбасадорами

змін. У випадку з будівельною компанією пілотним став відділ тендерів, де працювали молодші співробітники; після двох тижнів вони навчили колег із суміжних відділів, і опір знизився на 55%.

Прозора комунікаційна стратегія [4]. Важливо публічно відповідати на чутки. Перед змінами часто з'являються негативні прогнози: «CRM потрібна для звільнень», «це додаткові штрафи». У практиці однієї компанії з оптової торгівлі після серії відкритих зборів, де керівники продемонстрували, як саме CRM допомагає швидше закривати звіти та зменшує ручну роботу, частка активних супротивників скоротилася з 45% до 18% протягом місяця.

«Правило трьох кліків». CRM-система налаштовується так, щоб основні дії (дати клієнта, зафіксувати дзвінок, поставити завдання) вимагали не більше трьох кліків миші. Це зменшує відчуття бюрократизації. Якщо працівник витрачає на заповнення карток більше часу, ніж на реальну роботу, опір неминучий [1, с. 67].

Мотивування через поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів [4]. У будівельній компанії щомісячний бонус до зарплати на 15% залежав від повноти даних у CRM (автоматичний звіт без участі керівника). Паралельно вівся внутрішній Telegram-канал з рейтингом «Топ-10 найкращих карток дня», що активізувало здорову конкуренцію. За три місяці показник заповнення карток зріс з 42% до 91%.

Reverse mentoring (зворотне наставництво). Молодші співробітники, які швидше освоюють цифрові інструменти, навчають старших колег. Це знімає ієрархічне напруження та формує атмосферу взаємодопомоги. У компаніях, де застосовували цей метод, швидкість прийняття CRM зростала на 30-40% порівняно з традиційними тренінгами «згори донизу» [2, с. 154].

Поетапне навчання [2] з технічною підтримкою. Замість одного дводенного тренінгу краще провести чотири двогодинні онлайн-зустрічі з подальшими записами. Створюється «гаряча лінія» (чат у месенджері або виділена людина), куди працівник може звернутися в будь-який момент. Найбільші провали трапляються саме у перші два тижні після навчання, коли користувач залишається сам на сам з помилками.

Нижче наведено порівняльну характеристику типових помилкових та ефективних дій менеджменту (табл. 1).

Таблиця 1.

Порівняння неефективних та ефективних підходів до подолання опору при впровадженні CRM

Ефективні дії	Ефективні дії
Ігнорування чуток або заборона їх обговорювати	Відкриті збори з відповідями на кожне побоювання
Наказ «працювати в CRM, бо так треба»	Демонстрація особистої вигоди для працівника
Загальний тренінг без практичних сценаріїв	Рольові ігри з реальними кейсами відділу
Штрафи за неповне заповнення	Бонуси за регулярне оновлення даних
Вимога вводити всі історичні дані одразу	Поступове заповнення: тільки нові угоди

Помилки впровадження та способи їх уникнення. Аналіз невдалих проєктів показує три типові сценарії: надмірна кастомізація, подвійне звітування, відсутність зворотного зв'язку [3, с. 88]. Особливу увагу слід приділити позиції середніх керівників [3]. Лінійний менеджер, який сам не користується CRM, демонструє зневажливу міміку або продовжує вимагати старі звіти, створює «ефект вітрини»: підлеглі імітують роботу в системі, а реальні дані залишаються в таблицях. Тому програма навчання має розпочинатися з топ-менеджменту та керівників середньої ланки, причому їхні показники роботи в CRM мають бути відкритими для вищестоящего керівництва.

Подолання опору персоналу при впровадженні CRM-систем є не окремим заходом, а наскрізним процесом управління змінами [4]. Найбільш дієвими виявилися: рання діагностика страхів через анонімні опитування, публічна комунікація без замовчування чуток, адаптація інтерфейсу під реальні сценарії («правило трьох кліків»), поєднання матеріальної та

нематеріальної мотивації, зворотне наставництво, а також негайне припинення старих форматів звітування. Без цього навіть технічно досконала CRM-платформа ризикує залишитися невикористаним інструментом, а витрати на ліцензії та впровадження – неокупними. Подальші дослідження доцільно спрямувати на вивчення галузевих особливостей опору (виробництво, бюджетна сфера, ІТ-сектор) та адаптацію антикризових комунікаційних протоколів під час воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Білозерцев О. В. Конфлікти при впровадженні бізнес-додатків // *Менеджмент і підприємництво*. 2024. № 3(21). С. 64–71. <https://scholar.google.com/scholar?q>.
2. Ткаченко В. Є. *Наставництво як засіб адаптації до нових ІТ-рішень*. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 220 с. <https://culonline.com.ua>.
3. Гончарук Н. П. Поведінкові аспекти цифрової трансформації // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. С. 112–119. <https://psy.khmnpu.edu.ua/>.
4. Журнал *CEO Україна*. Аналітика впровадження CRM у 2022–2025 роках. Харків : Консалтинг Груп, 2025. 188 с. <https://ceo.com.ua/>.

УДК 005.591.6

**УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК СКЛАДОВА АДМІНІСТРАТИВНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Ігор Кузьмук, канд. екон. наук, доцент  
i.kuzmuk@chnu.edu.ua*

*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,  
м. Чернівці*

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується високим рівнем динамічності соціально-економічних процесів, посиленням глобалізаційних тенденцій, цифровізацією економіки, розвитком інформаційних технологій та трансформацією управлінських підходів [1, с. 14]. В умовах швидких змін зовнішнього середовища організації змушені постійно адаптуватися до нових викликів, переглядати механізми управління та шукати ефективні інструменти забезпечення стабільного функціонування. Саме тому управління змінами набуває особливої актуальності та виступає важливою складовою адміністративного менеджменту, що забезпечує адаптацію організації до сучасних умов розвитку.

Адміністративний менеджмент являє собою систему управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування організації шляхом реалізації таких основних функцій, як планування, організація, мотивація, координація та контроль [2, с. 51]. У сучасних умовах зазначені функції не можуть реалізовуватися без урахування процесів змін, оскільки саме здатність організації адаптуватися до нових умов визначає рівень її конкурентоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності. Управління змінами стає необхідним інструментом забезпечення розвитку організації та підтримання її стабільного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Управління змінами слід розглядати як комплексний процес підготовки, реалізації та контролю організаційних трансформацій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Такі зміни можуть охоплювати організаційну структуру, кадрову політику, технологічні процеси, систему комунікації, корпоративну культуру, фінансові механізми та інші елементи діяльності підприємства чи установи. Основною метою управління змінами є забезпечення адаптації організації до умов зовнішнього середовища та підвищення ефективності її функціонування [3, с. 74]. При цьому важливо враховувати, що процес змін повинен бути системним, послідовним та орієнтованим на довгострокові результати.

В умовах сучасних викликів особливої ваги набувають питання цифрової трансформації управління. Активне впровадження інформаційних технологій, автоматизація бізнес-процесів, використання систем електронного документообігу та дистанційних форм роботи потребують від організацій нових управлінських підходів. Цифровізація дозволяє оптимізувати адміністративні процеси, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та забезпечити ефективний контроль за виконанням поставлених завдань. Крім того, сучасні цифрові технології сприяють покращенню внутрішньої комунікації, зменшенню витрат часу на виконання адміністративних процедур та підвищенню прозорості управлінської діяльності.

Разом із тим цифрові трансформації супроводжуються значними організаційними змінами, що вимагає належного рівня управлінської підготовки та координації. Однією з ключових проблем управління змінами є опір персоналу. Працівники часто сприймають зміни як загрозу усталеним умовам праці, професійній стабільності або власному статусу в організації. Це може призводити до зниження мотивації, виникнення конфліктів, погіршення психологічного клімату та зменшення продуктивності праці. Саме тому адміністративний менеджмент повинен забезпечувати ефективну систему внутрішньої комунікації, спрямовану на формування позитивного ставлення персоналу до змін [4].

Важливим інструментом подолання опору змінам є залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень. Участь персоналу у плануванні та реалізації змін сприяє формуванню відчуття причетності до розвитку організації, підвищує рівень відповідальності працівників та зменшує ризик виникнення конфліктних ситуацій. Крім того, ефективне управління змінами передбачає використання систем мотивації, професійного навчання та розвитку кадрового потенціалу. Підвищення кваліфікації працівників дозволяє сформувати необхідні професійні компетентності та забезпечити готовність персоналу до роботи в нових умовах.

Значну роль у процесі управління змінами відіграє лідерство. Саме керівник виступає основним ініціатором трансформаційних процесів, формує стратегічне бачення розвитку організації та забезпечує координацію діяльності персоналу [1, с. 28]. Ефективний керівник повинен володіти високим рівнем професійної компетентності, стратегічним мисленням, навичками кризового управління та здатністю приймати рішення в умовах невизначеності. Особливого значення набувають комунікативні здібності керівника, адже саме від якості взаємодії з персоналом залежить успішність реалізації організаційних змін та рівень підтримки працівниками трансформаційних процесів.

У сучасних умовах важливою складовою адміністративного менеджменту є антикризове управління. Воєнний стан, економічна нестабільність, демографічні зміни та ризики глобальних

криз змушують організації переглядати підходи до планування та реалізації управлінських рішень. У таких умовах управління змінами стає не лише інструментом розвитку, але й необхідною умовою забезпечення безперервності діяльності організації. Організації, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, мають значно вищі шанси на збереження ефективності діяльності та конкурентних переваг.

Процес управління змінами включає декілька основних етапів, кожен із яких має важливе значення для забезпечення результативності трансформаційних процесів.

Таблиця 1

Етапи процесу управління змінами в системі адміністративного менеджменту

Етап	Характеристика
Аналіз середовища	Оцінка внутрішніх та зовнішніх факторів, визначення проблем і потреб організації
Планування змін	Формування цілей, визначення ресурсів та розробка плану реалізації
Реалізація змін	Впровадження нових управлінських рішень та організаційних механізмів
Контроль та моніторинг	Оцінка результативності змін та коригування управлінських дій
Закріплення результатів	Формування нових стандартів роботи та інтеграція змін у діяльність організації

*Джерело: складено автором самостійно*

Наведені етапи свідчать про те, що управління змінами має системний характер та потребує комплексного підходу до реалізації управлінських рішень [2, с. 118]. Недостатня увага до окремих етапів може призвести до неефективності змін, втрати ресурсів та виникнення додаткових організаційних ризиків. Саме тому важливим завданням адміністративного менеджменту є забезпечення належного контролю та моніторингу результативності впроваджених змін.

Управління змінами також тісно пов'язане з формуванням організаційної культури. Саме корпоративні цінності, рівень довіри між працівниками та керівництвом, відкритість до інновацій та готовність до професійного розвитку визначають здатність організації ефективно реагувати на зовнішні виклики. Формування культури підтримки змін є одним із важливих завдань адміністративного менеджменту, оскільки дозволяє забезпечити стабільність функціонування організації в умовах постійних трансформацій та невизначеності.

Суттєвий вплив на ефективність управління змінами мають сучасні технології управління персоналом. Використання систем оцінки ефективності праці, професійного навчання, коучингу, менторства та розвитку лідерських компетентностей сприяє підвищенню готовності працівників до змін та забезпечує формування адаптивного кадрового потенціалу [3, с. 156]. У сучасних умовах організації повинні інвестувати у розвиток людського капіталу, адже саме персонал виступає основним ресурсом реалізації змін та забезпечення ефективності діяльності організації.

Важливо зазначити, що успішне управління змінами неможливе без ефективної системи комунікації. Інформування працівників про цілі, етапи та результати змін дозволяє зменшити рівень невизначеності, підвищити рівень довіри до керівництва та забезпечити підтримку трансформаційних процесів. Особливого значення набуває використання сучасних цифрових інструментів комунікації, які дозволяють оперативно поширювати інформацію та забезпечувати зворотний зв'язок між керівництвом і персоналом.

У сучасних умовах розвитку економіки управління змінами виступає важливим чинником забезпечення конкурентних переваг організації. Організації, які здатні швидко адаптуватися до нових умов, ефективно використовувати інноваційні технології та впроваджувати сучасні управлінські підходи, демонструють вищий рівень стійкості та результативності діяльності [2, с. 204]. Водночас відсутність належного управління змінами може призвести до втрати конкурентних позицій, погіршення фінансових результатів та зниження ефективності діяльності організації.

Таким чином, управління змінами є невід'ємною складовою адміністративного менеджменту та важливим інструментом забезпечення ефективності функціонування організації в умовах сучасних викликів. Реалізація організаційних змін потребує системного підходу, професійного управління, ефективної комунікації та активного залучення персоналу до трансформаційних процесів. Саме здатність організації адаптуватися до змін визначає перспективи її подальшого розвитку, конкурентоспроможність та стійкість у довгостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Левицький В. В. Сучасна концепція адміністративного менеджменту організації в системі глобального управління стратегічним розвитком та змінами діяльності // Економіка та суспільство. 2025. № 79.
2. Баценко Л. М., Галенін Р. В., Ткаченко В. В. Адміністративний менеджмент : підручник. Суми : СНАУ, 2021. 355 с.
3. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2021. 282 с.
4. Лихвар А. В. Управління змінами на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2023.

УДК 005.1:004.9:658

### **САТЯ НАДЕЛЛА ЯК ПРИКЛАД СУЧАСНОГО ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

*Влада Куліш*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: Тетяна Боровик, викладач-методист*

У сучасних умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та стрімкого розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває ефективне управління організаціями. Успіх сучасної компанії залежить не лише від наявності інноваційних технологій чи фінансових ресурсів, а й від здатності керівництва формувати сприятливу корпоративну культуру, мотивувати персонал, забезпечувати стратегічний розвиток та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності набуває вивчення досвіду провідних світових

керівників, які змогли успішно трансформувати діяльність великих корпорацій. Одним із найяскравіших прикладів сучасного ефективного менеджменту є діяльність генерального директора Сат'я Наделла у компанії Microsoft [1; 3].

Сат'я Наделла очолив Microsoft у 2014 році в складний для компанії період. На той момент корпорація поступово втрачала конкурентні позиції на світовому ринку, відставала у сфері хмарних технологій, а також мала надмірно жорстку внутрішню корпоративну культуру, що стримувала інноваційний розвиток [1]. Основним завданням нового керівника стало не лише оновлення стратегічного напрямку розвитку компанії, а й повна трансформація підходів до управління персоналом та організаційної культури [2].

Одним із найважливіших управлінських рішень Наделли стала зміна корпоративної культури компанії [2]. На відміну від попередньої моделі управління, що характеризувалася високим рівнем конкуренції між підрозділами, новий керівник зробив акцент на співпраці, відкритості та розвитку командної взаємодії [1]. Він активно впроваджував принципи так званого «гуманістичного менеджменту», у центрі якого знаходиться людина, її професійний розвиток та мотивація [4]. Значна увага приділялася формуванню атмосфери довіри, підтримки інновацій та розвитку креативного мислення працівників [1; 4].

Важливим елементом управлінської стратегії Сат'ї Наделли стало впровадження концепції «growth mindset» - мислення постійного розвитку [4; 5]. Керівник наголошував на необхідності безперервного навчання, готовності до змін та відкритості до нових ідей [4; 5]. Такий підхід сприяв підвищенню ефективності роботи персоналу, покращенню внутрішніх комунікацій та розвитку інноваційної діяльності компанії [2; 5]. Працівники почали активніше брати участь у спільних проєктах, генерувати нові ідеї та швидше адаптуватися до змін у цифровому середовищі.

Особливу увагу Наделла приділив розвитку хмарних технологій та цифрових сервісів [1]. Саме за його керівництва платформа Microsoft Azure перетворилася на один із ключових напрямів діяльності компанії та стала одним із лідерів світового ринку хмарних обчислень [3]. Крім того, Microsoft змінила підхід до взаємодії з конкурентами та партнерами, почавши підтримувати відкритість програмного забезпечення та співпрацю з іншими платформами [2]. Це дозволило компанії значно підвищити власну конкурентоспроможність і зміцнити позиції на міжнародному ринку [4].

Окремої уваги заслуговує роль емоційного інтелекту в управлінській діяльності Сат'ї Наделли. Його стиль керівництва характеризується емпатією, відкритістю та увагою до потреб працівників. Керівник неодноразово підкреслював важливість взаємоповаги, інклюзивності та підтримки різноманіття в компанії [4]. Завдяки цьому в Microsoft сформувалася більш сприятлива атмосфера для співпраці, що позитивно вплинуло на рівень мотивації персоналу та загальну продуктивність праці [2].

Важливим напрямом діяльності компанії під керівництвом Наделли стало активне впровадження технологій штучного інтелекту та інвестиції в інноваційні цифрові рішення. Microsoft суттєво розширила власні дослідження у сфері AI, інтегрувала технології штучного інтелекту у продукти Microsoft Office, Azure та інші сервіси компанії [3]. Це сприяло створенню нових конкурентних переваг та забезпечило подальше зміцнення позицій компанії на світовому ринку інформаційних технологій.

Крім того, Сат'я Наделла продемонстрував високий рівень антикризового управління в умовах швидких змін глобального IT-ринку та посилення конкуренції між технологічними корпораціями [1]. Гнучкість у прийнятті управлінських рішень, орієнтація на цифровізацію та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища дозволили Microsoft успішно адаптуватися до нових економічних умов та забезпечити стабільний розвиток компанії.

Важливе місце у стратегії Microsoft займає також соціальна відповідальність бізнесу. За керівництва Наделли компанія активно підтримує екологічні ініціативи, розвиток цифрової

освіти та програми забезпечення доступності технологій для людей з інвалідністю [4]. Такий підхід свідчить про те, що сучасний менеджмент повинен бути орієнтований не лише на фінансові результати, а й на створення суспільної цінності та забезпечення сталого розвитку.

Під керівництвом Сатї Наделли Microsoft суттєво збільшила ринкову капіталізацію, посилила інноваційний потенціал та повернула собі статус одного з провідних технологічних лідерів світу [1; 3]. Ефективність його управлінського підходу підтверджується не лише фінансовими показниками компанії, а й позитивними змінами у внутрішньому середовищі організації, зокрема зростанням рівня мотивації персоналу та розвитком корпоративної культури [2; 4; 5].

Отже, діяльність Сатї Наделли є яскравим прикладом успішного сучасного менеджменту в умовах цифрової трансформації економіки [1]. Поєднання стратегічного мислення, інноваційного розвитку, ефективного управління персоналом та орієнтації на потреби працівників дозволило Microsoft відновити конкурентні позиції та забезпечити стабільний розвиток компанії [1; 2]. Досвід Сатї Наделли свідчить про те, що сучасний керівник повинен не лише приймати ефективні управлінські рішення, а й створювати сприятливе середовище для розвитку людського капіталу, підтримки інновацій та формування довгострокових конкурентних переваг організації.

#### Список використаних джерел

1. Сатя Наделла та його блискучий менеджмент у Microsoft. Що стоїть за його успіхом? URL: <https://nofluffjobs.com/uk/log/poza-robotuju/vidomi-ludy/satya-nadella-his-leadership-of-microsoft-and-path-for-success/>
2. Як Сатя Наделла перетворив Microsoft та його інженерну культуру. URL: [https://www.reddit.com/r/ExperiencedDevs/comments/nzuypt/how\\_satya\\_nadella\\_transformed\\_microsoft\\_and\\_its/?tl=uk&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.reddit.com/r/ExperiencedDevs/comments/nzuypt/how_satya_nadella_transformed_microsoft_and_its/?tl=uk&utm_source=chatgpt.com)
3. Сатя Наделла. *Вікіпеді. Вільна енциклопедія*. URL: <https://surl.li/fcbmzj>
4. How empathy sparks innovation, according to Microsoft CEO Satya Nadella <https://www.weforum.org/stories/2018/03/microsoft-ceo-satya-nadella-how-empathy-sparks-innovation/>
5. Microsoft CEO Satya Nadella: Be Bold and Be Right. Satya Nadella discusses the importance of empathy, culture, and leading by example. [https://www.gsb.stanford.edu/insights/microsoft-ceo-satya-nadella-be-bold-be-right?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gsb.stanford.edu/insights/microsoft-ceo-satya-nadella-be-bold-be-right?utm_source=chatgpt.com)

УДК 005.334:005.95/.96

### **РОЛЬ МЕНЕДЖЕРА В УМОВАХ КРИЗ**

*Максим Кус  
[boroviktm103@gmail.com](mailto:boroviktm103@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик*

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, невизначеності та швидких змін. Економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, інфляційні процеси та глобальні трансформації змушують підприємства постійно адаптуватися до нових

умов функціонування [1]. У таких умовах особливо зростає роль менеджера, оскільки ефективність управлінських рішень визначає здатність організації зберігати стабільність і життєздатність. Дослідження показують, що кризові ситуації суттєво підсилюють значення лідерства та адаптивних управлінських компетенцій [2].

Питання менеджменту в кризових умовах є об'єктом активних досліджень зарубіжних науковців, що свідчить про його високу теоретичну та практичну значущість у сучасній економічній науці. Зокрема, питання кризового менеджменту та лідерства в умовах невизначеності досліджують Ферстер К., Папарелла К., Дучек С. і Гюттель В. Г., які аналізують лідерство в парадоксальних кризових умовах; Крімер Л. М., Макбрайд А. Г., Гуті Дж., Сток Г. Б., Бенкс Г. К. і Тоніндейл С., які вивчають поведінкові аспекти кризового лідерства; Вутен Л. П. та Джеймс Е. Г., які розглядають взаємозв'язок кризового менеджменту та розвитку управлінських компетенцій; а також Алпаслан С. М., Грін С. І. і Мітрофф І. І., які зосереджуються на стратегічних підходах до антикризового управління та формуванні систем організаційної стійкості. У період кризи менеджер стає центральною фігурою, яка координує діяльність персоналу, приймає важливі рішення, підтримує команду та формує нові напрями розвитку підприємства. Науковці виділяють декілька ключових ролей менеджера в кризові періоди

1. Менеджер як лідер. У кризових умовах працівники відчують невизначеність і стрес, тому менеджер виконує функцію стабілізуючого лідера. Сучасні дослідження показують, що саме поведінка лідера визначає здатність організації пережити кризу та зберегти ефективність роботи [3]. У практичному вимірі лідерська роль менеджера в кризовий період реалізується через такі взаємопов'язані управлінські дії:

- мотивація персоналу;
- формування довіри;
- підтримка психологічної стійкості команди;
- забезпечення організаційної стабільності.

2. Менеджер як аналітик. Кризовий менеджер повинен швидко аналізувати ситуацію, оцінювати ризики та прогнозувати наслідки. Аналітична функція є ключовою складовою кризового управління, оскільки дозволяє формувати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності [4].

3. Менеджер як організатор. У кризі виникає потреба у швидкій перебудові бізнес-процесів та ресурсів. Дослідження підтверджують, що організаційна гнучкість є критичним фактором виживання компаній у нестабільному середовищі [5].

4. Менеджер як комунікатор. Комунікація є одним із найважливіших інструментів кризового управління. Вона забезпечує координацію дій, зменшує невизначеність та підтримує довіру всередині організації. У наукових роботах підкреслюється, що ефективна кризова комунікація прямо впливає на здатність організації швидко адаптуватися [6].

Основні завдання менеджера в умовах кризи формують комплекс взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на забезпечення стабільності та адаптації організації. Їх реалізація передбачає послідовне вирішення ключових проблемних зон функціонування підприємства, які конкретизуються у таких напрямках:

1. Виявлення проблем і пріоритетів. Менеджер повинен швидко визначати критичні проблеми та встановлювати пріоритети їх вирішення. Це є ключовим етапом кризового управління, який впливає на подальшу ефективність дій організації [3].

2. Прийняття управлінських рішень. Кризові умови вимагають швидких та відповідальних рішень. Сучасні дослідження показують, що ефективність менеджера в кризі напряму залежить від здатності працювати в умовах невизначеності та парадоксів вибору [1].

3. Підтримка морального стану команди. Емоційний стан працівників є критичним фактором ефективності. Дослідження кризового лідерства доводять, що підтримка персоналу підвищує стійкість організації до зовнішніх шоків [2].

4. Контроль фінансів та ресурсів. Фінансова стабільність є основою виживання підприємства. У кризових умовах менеджер повинен забезпечувати ефективний контроль витрат і оптимізацію ресурсів [1].

5. Пошук нових можливостей розвитку. Криза може виступати каталізатором інновацій. Організації, які швидко адаптуються, часто отримують нові ринкові можливості та конкурентні переваги [1].

Роль менеджера в умовах криз є визначальною для стабільності та розвитку підприємства. Він одночасно виконує функції лідера, аналітика, організатора та комунікатора. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективне кризове управління базується на адаптивності, швидких рішеннях і сильному лідерстві. Таким чином, ефективність менеджера в умовах кризи визначається його здатністю інтегрувати лідерські, аналітичні, організаційні та комунікаційні функції для забезпечення стійкості підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Förster C., Paparella C., Duchek, S., Güttel, W. H. Leading in the paradoxical world of crises: how leaders navigate through crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 2022. 74(4), 631-657. URL: [https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00147-7?utm\\_source=chatgpt.com](https://link.springer.com/article/10.1007/s41471-022-00147-7?utm_source=chatgpt.com)
2. Kreamer L. M., McBride A. G., Gooty J., Stock G. B., Banks G. C., & Tonidandel S. Crisis leadership behaviors: a redirecting review. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2025. 32(4), 400-428.
3. Wooten L. P., & James E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 2008. 10(3), 352-379. URL: [https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422308316450?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1523422308316450?utm_source=chatgpt.com)
4. Alpaslan C. M., Green S. E., & Mitroff I. I. Corporate governance in the context of crises: Towards a stakeholder theory of crisis management. *Journal of contingencies and crisis management*, 2009. 17(1), 38-49. URL: [https://www.researchgate.net/publication/227930753\\_Corporate\\_Governance\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Crises\\_Towards\\_a\\_Stakeholder\\_Theory\\_of\\_Crisis\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/227930753_Corporate_Governance_in_the_Context_of_Crises_Towards_a_Stakeholder_Theory_of_Crisis_Management)
5. Bhaduri R. M. Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 2019. 43(5-6), 554-569. URL: [https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S2046901219000284?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/org/science/article/abs/pii/S2046901219000284?utm_source=chatgpt.com)
6. Богашко О., Космідайло І. Ризик-менеджмент у системі функціонального управління: роль лідерства, кризових комунікацій та прийняття рішень в умовах організаційних змін. *Сталий розвиток економіки*, 2025. (5 (56), 329-335. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-45>

УДК:005.96

## **ІННОВАЦІЙНИ МЕТОДИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ У ФРАНЧАЙЗИНГОВІЙ МОДЕЛІ “СІМЕЙНА ПЕКАРНЯ”**

*Вікторія Легкодух  
[legkodu08@gmail.com](mailto:legkodu08@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. техн. наук Наталія Хлебнікова.*

Ефективний розвиток персоналу в сімейній пекарні базується не лише на теоретичній підготовці, а насамперед на формуванні практичних навичок, які безпосередньо впливають на якість продукції, рівень обслуговування клієнтів і загальну ефективність діяльності підприємства. В умовах високої конкуренції та постійного оновлення гастрономічних трендів особливої актуальності набуває впровадження інноваційних форматів навчання, що поєднують теорію з практикою та стимулюють безперервний розвиток персоналу. Тому одним із ключових методів розвитку є проведення майстер-класів і практичних тренінгів. Вони дозволяють працівникам не лише ознайомитися з новими рецептурами, а й відпрацьовувати технологічні навички: роботу з тістом, техніки випікання, оздоблення виробів та дотримання стандартів якості. Проведення таких занять можливе як внутрішніми спеціалістами, так і запрошеними експертами, що сприяє розширенню професійного кругозору персоналу.[1,3]

Практичні тренінги можуть бути спрямовані на освоєння нових видів продукції, сезонних рецептів, а також на вивчення норм харчової безпеки та гігієни. Це забезпечує підвищення професійної впевненості працівників і зменшення кількості виробничих помилок.

Важливим елементом інноваційного навчання є система наставництва, яка передбачає передачу досвіду від більш кваліфікованих працівників до новачків. Такий підхід дозволяє інтегрувати нових співробітників у робочий процес, формувати їх професійні навички та передавати корпоративні цінності без відриву від виробництва.[3]

Додатково ефективним інструментом є організація коротких обговорень після робочих змін. Під час таких сесій працівники аналізують результати своєї діяльності, обговорюють проблемні ситуації та шукають шляхи їх вирішення. Це сприяє розвитку критичного мислення, командної роботи та культури якості.

Сучасні цифрові технології відкривають нові можливості для навчання персоналу. Використання відео-уроків, онлайн-тестів і мікрокурсів дозволяє забезпечити доступ до навчальних матеріалів у будь-який час. Такий формат сприяє самостійному навчанню та підвищує гнучкість освітнього процесу.[2]

Ефективність цифрового навчання підсилюється застосуванням елементів гейміфікації (рейтинги, бейджі, інтерактивні завдання), що підвищує мотивацію працівників і робить процес навчання більш привабливим.

Важливим напрямом розвитку є також участь персоналу у зовнішніх професійних заходах: фестивалях, конкурсах, виставках і сертифікованих курсах. Це дозволяє працівникам отримувати нові знання, переймати передовий досвід і впроваджувати інновації у діяльність пекарні. Отримані сертифікати можуть використовуватись як інструмент мотивації та професійного зростання.

Також розглядаючи питання розвитку персоналу, варто зазначити, що окрім підвищення практичних навичок, безпосередньо пов'язаних з виробничим процесом, необхідно звернути

увагу на розвиток клієнтоорієнтованості та багатофункціональності персоналу у франчайзинговій моделі «Сімейної пекарні». [4]

Дана модель передбачає функціонування підприємства відповідно до встановлених стандартів, технологій та корпоративних цінностей. У таких умовах особливого значення набуває високий рівень підготовки персоналу, зокрема розвиток клієнтоорієнтованості та багатофункціональності працівників.

Однією з ключових вимог франчайзингу є забезпечення єдиного стандарту обслуговування клієнтів. Це передбачає не лише професійні навички персоналу, а й високий рівень сервісної культури. Зазвичай франчайзер розробляє стандарти обслуговування, алгоритми взаємодії з клієнтами та правила поведінки персоналу.[4]

Проте за результатами проведеного дослідження встановлено, що у даному випадку франчайзер не надає повного комплексу стандартів обслуговування (скриптів спілкування, алгоритмів роботи із запереченнями тощо). Найвими є лише вимоги до зовнішнього вигляду персоналу. У зв'язку з цим керівники окремих точок мають можливість самостійно впроваджувати стандарти сервісу, що фактично компенсує відсутність централізованих регламентів і сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та формуванню позитивного іміджу закладу.

Навчання клієнтоорієнтованості може здійснюватися через різні формати: онлайн-курси, рольові ігри, тестування знань, а також аудит якості обслуговування (наприклад, метод «таємного покупця»). Важливою особливістю сучасного підходу є цифровізація процесу навчання, що дозволяє контролювати результати та своєчасно коригувати програми підготовки.[2]

Додатковим інструментом підвищення якості обслуговування є використання зворотного зв'язку від клієнтів (онлайн-опитування, QR-коди). Аналіз отриманих даних дає змогу виявляти недоліки у роботі персоналу та вдосконалювати навчальні програми. Адже клієнтоорієнтованість напряму пов'язана з відсотками продажу продукції. Наприклад, уявимо, що заклад має чудову випічку, асортимент послуг, тощо, але його персонал непривітний, не навчений правильній комунікації з покупцем для досягнення власної мети, а саме вищий відсоток продажу продукції, то дохід буде значно нижчий, адже кожен покупець перед покупкою оцінює загальну атмосферу, що впливає на подальше відвідування даного закладу. Також завжди є продукція, яка більше продається, а яка менше, і в такому випадку важливо, щоб продавець вмів правильно запропонувати продукцію, яка менш продавана, та змотивувати покупця придбати саме її (пропонувати знижку або нижчу ціну за покупку бажаного продукту в поєднанні з менш продаваним, тощо). Якщо менш продавана продукція буде реалізована навіть за нижчу ціну, це все ж краще ніж вона буде просто списана. І саме такий підхід персоналу називається «мультискілінг», оскільки умови діяльності невеликих пекарень обумовлюють необхідність розвитку багатофункціональності персоналу. Мультискілінг передбачає здатність працівників виконувати різні функції, що забезпечує гнучкість управління та безперервність роботи.

Основними інструментами розвитку багатофункціональності є: крос-тренінги (навчання суміжним функціям); ротация посад; використання стандартизованих інструкцій і чек-листів; модульні програми навчання. Такий підхід забезпечує зменшення ризику простоїв, підвищення ефективності роботи команди, розвиток внутрішнього кадрового резерву та підвищення мотивації працівників.[3]

Важливу роль у розвитку персоналу відіграють цифрові HR-інструменти, зокрема LMS-платформи, мобільні додатки, відеоінструкції та автоматизовані системи оцінки ефективності. Вони дозволяють забезпечити єдиний рівень підготовки персоналу незалежно від місця розташування підприємства.

Інноваційні методи навчання тісно пов'язані з мотиваційною системою. Використання рейтингів, бонусних програм, конкурсів і сертифікації сприяє підвищенню залученості персоналу та стимулює професійний розвиток.[2]

Таким чином, інноваційні методи розвитку персоналу у франчайзинговій моделі сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства через поєднання практикоорієнтованого навчання, цифрових інструментів та розвитку мультифункціональності персоналу. Встановлено, що ключовими чинниками підвищення якості обслуговування є впровадження клієнтоорієнтованих практик та адаптація стандартів франчайзингу на локальному рівні.

Список використаних джерел

1. Тостановський К. О. *Інноваційні методи навчання персоналу торговельного підприємства*, Київ, 2023. URL: [https://ir.library.knu.ua/entities/publication/4edfb760-4216-41ee-a3fb-7ce188222d3b?utm\\_source=chatgpt.com](https://ir.library.knu.ua/entities/publication/4edfb760-4216-41ee-a3fb-7ce188222d3b?utm_source=chatgpt.com)
2. Сучасні технології навчання персоналу–електронні та гейміфіковані рішення. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-6\\_0-pages-382\\_388.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-382_388.pdf?utm_source=chatgpt.com)
3. Іляшенко С. М. *Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник*. Суми: Університетська книга, 2019.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг-менеджмент*. Київ: Хімджест, 2018.

УДК: 658.5:339.37 Л63

## **РЕІНЖИНІРИНГ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У РОЗДРІБНІЙ ТОРГІВЛІ: ДОСВІД ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ**

*Ірина Лісовенко, студентка*

*Відокремлений структурний підрозділ*

*«Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського національного аграрного університету»*

*Науковий керівник – методист, викладач економічних дисциплін Матвієнко В.М.*

Сучасний ринок роздрібною торгівлі функціонує в умовах безпрецедентних викликів: перманентної економічної нестабільності, трансформації споживчих звичок, стрімкою цифровізацією всіх сфер життя та жорсткої конкурентної боротьби. Для забезпечення виживання та сталого розвитку підприємствам недостатньо поступового вдосконалення операційної діяльності. На порядку денному постає необхідність фундаментального переосмислення та радикального перепроєктування ключових бізнес-процесів, тобто реінжиніринг [1, с. 12; 2]. Актуальність дослідження зумовлена потребою у систематизації накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду для визначення реальної ефективності реінжинірингу в сфері ритейлу.

Метою даної роботи є аналіз досвіду впровадження реінжинірингу бізнес-процесів у роздрібній торгівлі та оцінка його впливу на ключові показники ефективності підприємств в умовах сучасних ринкових та цифрових трансформацій.

Фундаментальне визначення реінжинірингу, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі, трактує його як «фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність» [1, с. 32]. На

противагу традиційному менеджменту, що базується на принципах вузької спеціалізації праці, реінжиніринг орієнтований на створення цілісних, міжфункціональних процесів, спрямованих на створення цінності для кінцевого споживача [2].

У роздрібній торгівлі можна виокремити кілька пріоритетних напрямів для застосування цього підходу. По-перше, це реінжиніринг ланцюгів постачання та управління запасами. Класичним прикладом є досвід компанії Walmart, яка ще на початку 1990-х років здійснила радикальне перепроєктування системи дистрибуції, перейшовши від моделі постачання від виробника до розподільчих центрів і далі до магазинів, до моделі крос-докінгу [3]. Впровадження таких технологій, як електронний обмін даними (EDI) та система управління «постачальник управляє запасами» (VMI), дозволило суттєво скоротити час обігу товарів та товарні запаси на складах, що вивільнило мільярди доларів обігового капіталу [3; 4].

Таблиця 1

Порівняльний аналіз підходів до оптимізації бізнес-процесів

Критерій	Традиційна оптимізація (TQM, Lean)	Реінжиніринг (BPR)
Мета	Поступове, безперервне покращення	Радикальне досягнення прориву
Фокус	Існуючі процеси	Створення принципово нових процесів
Характер змін	Еволюційний	Револьюційний
Рівень впливу	Тактичний та операційний	Стратегічний
Ризик	Низький	Високий

Як видно з Таблиці 1, реінжиніринг відрізняється від інших методів саме стратегічним рівнем та масштабом очікуваних змін, що передбачає не просто налаштування існуючої системи, а її повну заміну [2, с. 7–8].

Другим важливим напрямом є інтеграція фізичного та цифрового ритейлу через реінжиніринг клієнтського досвіду. Сучасна омніканальна модель вимагає безшовної взаємодії з покупцем у всіх точках контакту [4]. Досвід мережі «Сільпо» з впровадженням технології Scan&Go (самостійне сканування товарів через мобільний застосунок) є показовим прикладом переосмислення процесу купівлі. Це не просто автоматизація черги, а радикальна зміна самої суті процесу розрахунку, що призводить до скорочення часу обслуговування на 30-40% та підвищення лояльності цифрово-орієнтованих клієнтів [4].

Не менш значущим є застосування реінжинірингу в умовах воєнного стану. Вітчизняний ритейл зіткнувся з необхідністю кардинальної зміни логістичних ланцюгів через руйнування інфраструктури та блокування портів [5]. Процеси, що роками будувалися на імпорті, були в авральному порядку перепроєктовані на роботу з локальними виробниками. Це вимагало створення нових відділів, зміни систем закупівель, документообігу та складської логістики, що, по суті, є прикладом вимушеного, кризового реінжинірингу [5, с. 112].

Оцінка ефективності реінжинірингу є комплексним завданням. Досвід компаній показує, що вдалі проекти дають змогу досягти скорочення операційних витрат на 15-30%, зменшення часу виконання циклу замовлення на 50-80%, підвищення рівня задоволеності клієнтів на 20-40% [1; 4]. Водночас, статистика свідчить, що від 50 до 70% проектів з реінжинірингу не досягають поставлених цілей або зазнають повної невдачі [1, с. 210]. Головними причинами цього є опір персоналу, недостатня підтримка вищого керівництва, помилкове звуження реінжинірингу до простого скорочення витрат та ІТ-переоснащення, а також ігнорування корпоративної культури [2, с. 242].

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів у роздрібній торгівлі є потужним, але високоризикованим інструментом стратегічного управління [1, с. 215]. Його ефективність прямо залежить від системного підходу, який передбачає не лише технологічне переоснащення, але й глибоку роботу з персоналом, зміну управлінських парадигм та постійну орієнтацію на створення

унікальної споживчої цінності [2; 3]. В сучасних українських реаліях реінжиніринг повинен стати не разовим актом, а безперервним процесом адаптації, спрямованим на побудову гнучких, стійких та клієнтоцентричних бізнес-моделей, здатних ефективно реагувати на турбулентність зовнішнього середовища [5].

Список використаних джерел:

1. Brocke J., Mendling J. *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*. 4th ed. Berlin : Springer, 2021. 568 с. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-63068-2> (дата звернення: 04.05.2026).
2. Rosenbaum R., Davis M. *Supply Chain Resilience: Lessons from Walmart and Amazon*. Cambridge : MIT Press, 2023. 312 с. URL: <https://direct.mit.edu/books/oa-monograph/5711/Supply-Chain-Resilience> (дата звернення: 04.05.2026).
3. Verhoef P. C., Bijmolt T. H. A. Marketing perspectives on digital and omni-channel retailing. *Journal of Retailing*. 2020. Vol. 96, No. 1. P. 1–4. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.03.001> (дата звернення: 04.05.2026).
4. Дергачова В. В., Кузьменко О. В. Трансформація бізнес-процесів торговельних підприємств України в умовах воєнного стану. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 21. С. 78–85. URL: <http://economy.kpi.ua/issue/view/17808> (дата звернення: 04.05.2026).
5. Schmiedel T., Müller O., vom Brocke J. Measuring business process performance – from KPIs to experience-based metrics. *Business Process Management Journal*. 2020. Vol. 26, No. 7. P. 1893–1911. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-02-2020-0069> (дата звернення: 04.05.2026).

УДК: 005.95

## **HR-АНАЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Наталія Хлебнікова*

[khliebnikovanb@gmail.com](mailto:khliebnikovanb@gmail.com)

*Анатолій Маренич*

[marenychai@gmail.com](mailto:marenychai@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища та посилення конкуренції роль людського капіталу стає одним із ключових факторів успіху організації. Ефективне управління персоналом визнається критично важливим для досягнення стратегічних цілей, що зумовлює необхідність застосування інноваційних підходів і цифрових технологій у HR-практиках [1].

Одним із ключових напрямів сучасного HR-менеджменту є HR-аналітика – комплекс інструментів та методів аналізу даних про персонал, що дозволяє організації приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі кількісних і якісних показників ефективності людських ресурсів. HR-аналітика сприяє оцінюванню продуктивності праці, прогнозуванню плинності кадрів, визначенню факторів мотивації і залученості працівників, що підвищує загальну результативність управління персоналом [1].

Ефективність застосування цифрових HR-технологій підтверджує сучасна академічна література, зокрема дослідження, які показують, що автоматизовані системи управління продуктивністю, платформи підбору персоналу та інструменти для навчання і розвитку кадрів позитивно впливають на продуктивність працівників, зменшують адміністративні витрати та підвищують прозорість HR-процесів [2].

Застосування цифрових систем дозволяє HR-службам інтегрувати дані з різних етапів життєвого циклу працівника — від рекрутингу до оцінювання результатів і планування розвитку компетенцій. Це створює підґрунтя для персоналізованого підходу до управління талантами, скорочує час прийняття рішень і знижує ризики помилок, пов'язаних із суб'єктивними оцінками [2].

У контексті цифрової трансформації HR-процесів зростає значення впровадження аналітичних інструментів обробки та систематизації інформації про персонал. Їх використання спрямоване на оптимізацію операційних HR-функцій, а також на підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері управління персоналом. Застосування аналітичних підходів дає змогу виявляти стійкі взаємозв'язки між показниками діяльності працівників, рівнем їх залученості та результатами функціонування організації, що сприяє більш точному прогнозуванню змін у кадровій структурі та організаційній динаміці.

Зокрема, переваги впровадження HR-аналітики включають підвищення рівня задоволеності працівників за рахунок більш обґрунтованих кадрових рішень, підвищення конкурентоспроможності організації на ринку праці, та оптимізацію витрат на управління персоналом. Водночас дослідження вказують на складнощі, пов'язані з необхідністю накопичення якісних первинних даних, що дозволяють адаптувати HR-метрики до конкретної галузі або виду діяльності підприємства [3].

Іншим аспектом розвитку HR-технологій є використання інтелектуальних інформаційних та аналітичних систем, які застосовуються не лише для автоматизації рутинних кадрових процесів, а й для підвищення обґрунтованості рішень у сфері рекрутингу, оцінювання персоналу та планування кар'єрного розвитку. Зазначені інструменти сприяють розширенню функцій HR-служб, посилюючи їх стратегічну орієнтацію та зменшуючи залежність від операційних завдань.

В умовах діджиталізації управління персоналом цифрові інструменти також стають основою для формування HR-стратегії організації загалом. Діджиталізовані HR-процеси сприяють гнучкості організації, здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, формуванню прозорої системи оцінювання й мотивації працівників [4].

Таким чином, цифрові HR-технології, зокрема HR-аналітика, є важливим інструментом сучасного управління персоналом, що забезпечує перехід від традиційного адміністративного управління до управління на основі даних. Їхнє впровадження дозволяє організаціям підвищувати ефективність HR-процесів, зміцнювати мотивацію працівників та забезпечувати стратегії сталого розвитку. Подальші дослідження слід спрямувати на оцінювання ефективності конкретних цифрових інструментів у різних галузях економіки.

#### Список використаних джерел

1. Грідін О. В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. С. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29>.
2. Тульчинський Р. В. Сучасні технології управління персоналом. *Economic Synergy*. 2024. № 4. С. 143-153. URL: <https://es.istu.edu.ua/index.php/EconomicSynergy/article/view/221/166>
2. Баксалова Т., Глушко Т. Горбатюк О., Кошонько О. Переваги впровадження HR-аналітики в управлінні підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023.

№ 4. С. 195-203. URL: [https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-29.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/11/320-29.pdf?utm_source=chatgpt.com)

3. Заставний М. Управління персоналом за умов діджиталізування: проблеми і можливості для українських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-22>

УДК 005.931.1 М33

## ІНСТРУМЕНТИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ КЕРІВНИКА В УМОВАХ ВИСОКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

*В.М. Матвієнко,  
[Matvienko\\_vm@tec.ukr.education](mailto:Matvienko_vm@tec.ukr.education),  
ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського НАУ»,  
м. Біла Церква*

Сучасне зовнішнє середовище діяльності організацій характеризується безпрецедентним рівнем нестабільності, невизначеності, складності та неоднозначності (так званий VUCA-світ, який останнім часом трансформувався у BANI – крихкий, тривожний, нелінійний та незбагнений). Для керівника будь-якого рівня такі умови означають критичне зростання навантаження, дефіцит часу на прийняття рішень та необхідність швидкої адаптації без втрати стратегічного фокусу. Традиційні інструменти тайм-менеджменту, такі як жорстке планування або матриця Ейзенхауера, у періоди високої турбулентності часто виявляються неефективними через постійну зміну пріоритетів. Тому постає нагальна потреба у перегляді підходів до управління часом керівника з урахуванням нових реалій.

Тайм-менеджмент керівника в умовах турбулентності має трансформуватися від простого хронометражу до гнучкого управління увагою, енергією та когнітивними ресурсами. Розглянемо ключові інструменти, які довели свою ефективність у кризових ситуаціях.

Першим інструментом є адаптивне планування (Agile-планування). На відміну від детермінованих планів, що складаються на місяць уперед, керівникові варто використовувати ковзне планування з горизонтом 1-2 тижні та обов'язковими щоденними «коригуваннями курсу». Важливим елементом є поділ задач на «жорсткі» (з фіксованим дедлайном, незмінні) та «гнучкі» (ті, що можна перенести без значних втрат). Дослідження показують, що у турбулентному середовищі до 60% запланованих «жорстких» зустрічей доводиться переносити, тому їх кількість має бути мінімізована [1, с. 45].

Другий інструмент – метод «пожирання жаб» (Eat That Frog!) з елементами пріоритизації за впливом, а не за терміновістю. Якщо класична матриця Ейзенхауера радить починати з важливих і термінових справ, то в умовах турбулентності Брайан Трейсі рекомендує виконувати найскладнішу, найнеприємнішу задачу, яка матиме найбільший довгостроковий ефект, одразу зранку. Це дозволяє «захопити контроль» над днем, доки не надійшли нові кризові тригери. На рис. 1 показано розподіл робочого часу керівника за різних типів планування.

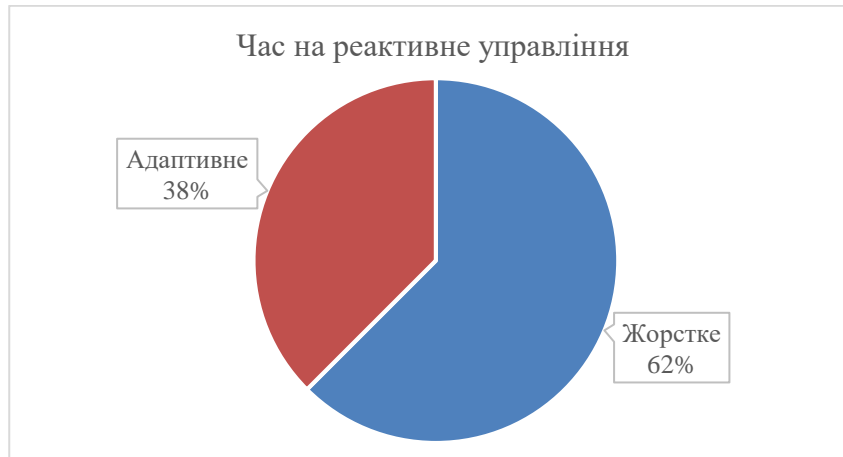


Рис. 1. Співвідношення типів активності керівника залежно від підходу до тайм-менеджменту

Третім ключовим інструментом є блокування часу (Time Blocking) з резервуванням буферних зон. Практика показує, що керівник у високотурбулентному середовищі не може дозволити собі завантажувати календар на 100% навіть на найближчі 2-3 дні. Рекомендується дотримуватися правила «3:1» – на кожні три години запланованої роботи має припадати одна година вільного буферу для непередбачуваних криз, комунікацій та «гасіння пожеж». Цей буфер працює як амортизатор, що запобігає каскадному зриву всіх дедлайнів через одну раптову подію [5].

Четвертий інструмент – делегування з елементами гнучкої авторизації. В умовах турбулентності традиційна модель делегування («скажи, що робити, і як зробити») програє моделі довірчого делегування за результатом. Керівник має перейти від контролю процесу до контролю ключових точок (мілстоунів). Для цього ефективно використовувати так звані правила «10/70/20»: 10% часу – на постановку задачі та очікуваного результату, 70% часу працівник працює автономно, 20% – на синхронізацію та проміжну звітність. Важливою є відмова від мікроменеджменту, що особливо підвищує стрес у кризовий період [2, с. 118].

П'ятий інструмент – щоденна ретроспектива за методом «Start-Stop-Continue» тривалістю не більше 10 хвилин. На відміну від складних аналітичних процедур, цей метод дозволяє швидко оцінити: що слід розпочати робити (Start), від чого слід відмовитися (Stop) і що продовжувати робити (Continue). Впровадження такої практики наприкінці дня дає змогу керівникові вже зранку мати скоригований план, заснований на реаліях попереднього дня. За даними досліджень, систематичне застосування методу скорочує час на планування на 30% протягом першого місяця [3, с. 202].

Шостим інструментом, проте найбільш недооціненим, є управління енергією, а не часом. Високі навантаження та постійні стресові чинники виснажують ресурс ухвалення рішень (decision fatigue). Керівник має калібрувати власну денну активність під природні цикли працездатності (ультрадіанні ритми): 90-120 хвилин інтенсивної роботи змінюються 15-20 хвилинами відновлення (прогулянка, дихальні вправи, фізична активність). Без цього жодна техніка тайм-менеджменту не спрацює в умовах тривалої турбулентності. У табл. 1 наведено порівняння ефективності окремих інструментів у стабільному та турбулентному середовищах.

Таблиця 1

Порівняльна ефективність інструментів тайм-менеджменту в різних умовах

Інструмент	Стабільне середовище	Високотурбулентне середовище
Жорстке планування	Висока	Низька
Time blocking з буферами	Середня	Висока
Agile-планування	Низька	Висока
Мікро-менеджмент	Середня	Дуже низька
Управління енергією	Середня	Висока

Отже, управління часом керівника в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища вимагає переходу від класичних, лінійних моделей до адаптивних, енергоефективних та орієнтованих на гнучкість підходів. Найбільш дієвими інструментами виступають: адаптивне Agile-планування з горизонтом до двох тижнів, блокінг часу з обов'язковими буферними зонами (правило «3:1»), делегування за результатом без мікро-менеджменту, щоденна ретроспектива, а також управління власною енергією відповідно до ультрадіанних ритмів [4]. Практичне впровадження цих інструментів дозволяє керівникові зберегти стратегічне бачення, знизити ризик емоційного вигорання та підвищити загальну стійкість організації до зовнішніх шоків. Перспективами подальших досліджень є адаптація розглянутих інструментів до специфіки дистанційного та гібридного керівництва в умовах військових та економічних криз.

Список використаних джерел

1. Савченко В. А., Луциків І. В. BANI-світ як нова реальність менеджменту: виклики та інструменти адаптації. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 2(46). С. 10–18.
2. Макєєва О. О. Адаптивне планування в системі антикризового управління: Agile-підхід для керівників. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2023. № 1. С. 42–50.
3. Чухрай Н. І., Патор Р. М. Deep Work як інструмент підвищення якості управлінських рішень в умовах невизначеності. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2024. Вип. 12. С. 55–63.
4. Тайм-менеджмент для керівника під час війни: практичні поради / LIGA.net : бізнес-портал. Київ, 2024. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/article/time-management-for-leaders-during-war> (дата звернення: 20.04.2026).
5. Кризовий менеджмент: інструменти управління часом у BANI-світі / Harvard Business Review Ukraine. 2025. URL: <https://hbrukraine.com/2025/01/crisis-time-management> (дата звернення: 20.04.2026).

УДК 339.923

## **ІННОВАЦІЙНИЙ АРСЕНАЛ ВИХОВАТЕЛЯ ДЛЯ РОБОТИ В СТУДЕНТСЬКОМУ ГУРТОЖИТКУ.**

*Галина Орел  
orelgalina72@gmail.com  
Коростишівський педагогічний фаховий коледж імені І.Я.Франка  
м. Коростишів  
вихователь гуртожитку*

Сучасні суспільні виклики потребують глибокого переосмислення змісту, форм і підходів до виховної діяльності. Йдеться про формування інтелектуально розвиненої, духовно зрілої та творчої особистості, яка усвідомлює свою національну ідентичність, має почуття гідності, прагне працювати на благо держави, здатна до самореалізації й постійного самовдосконалення. Важливим завданням є виховання цілісної, гуманної та внутрішньо вільної людини. Як сказав В.О. Сухомлинський, «дитячий колектив лише тоді стає виховною силою, коли він возвеличує кожну людину, стверджує в кожній почуття власної гідності, поваги до самого себе» [1; с. 136].

Сучасна освіта орієнтується не лише на передачу знань, а й на підготовку до реального життя. Вона акцентує увагу на розвитку ключових компетентностей, критичного мислення, практичних умінь, здатності до командної роботи та емоційного інтелекту. Особливого значення набуває вміння навчатися впродовж життя. Основою такого підходу є розвиток особистості, її здатності до самоосвіти, ефективного використання знань у нестандартних ситуаціях, аналізу інформації та прагнення до позитивних змін у власному житті.

У цьому процесі визначальна роль належить педагогу, вихователю, який впливає на формування світогляду, моральних якостей і характеру здобувачів освіти. Саме він виступає ініціатором ідей і організатором освітнього середовища. Від рівня його професійної майстерності залежить ефективність виховання молоді. Як зазначав Василь Сухомлинський, справжнім майстром стає той педагог, який мислить як дослідник. Сьогодні особливо важливим є розвиток пізнавальної активності та інтересу, що є запорукою успішного виховного процесу. Результатом творчого пошуку можуть ставати новітні виховні технології, авторські ідеї, сучасні методи й форми виховної роботи. Творчий пошук позитивно впливає на всебічний розвиток особистості вихованця. Вони з більшою зацікавленістю ставляться до педагогів, які застосовують новаторські підходи, активніше беруть участь у виховних заходах і виявляють прагнення спробувати себе в інноваційній діяльності.

Сучасні освітні реформи базуються на впровадженні інноваційних технологій та підходів. Пріоритетом є індивідуалізація виховання, розвиток творчого мислення та створення умов для самореалізації здобувачів освіти. Ефективність виховної роботи значною мірою залежить від використання сучасних освітніх систем і технологій, що сприяють формуванню необхідних компетентностей. На мою думку формування пізнавально-виховних умінь у здобувачів освіти може бути поліпшена завдяки проектуванню та впровадженню інноваційних освітніх систем і технологій. Тому у своїй професійній діяльності я активно застосовую інноваційні підходи у виховній роботі. Освітні (педагогічні) інновації - це результат творчого пошуку оригінальних, нестандартних рішень різноманітних педагогічних, виховних проблем.

Сьогодні студентський гуртожиток перестав бути лише місцем проживання. Це середовище, у якому молодь проводить значну частину свого часу поза навчанням. Тому роль вихователя трансформується: він стає не лише контролером, а й організатором і модератором освітнього простору. Традиційні методи вже не дають очікуваного результату, адже сучасні

здобувачі освіти — представники поколінь Z та Альфа — орієнтуються на цифрові технології, цінують щирість і змістовність діяльності.

Тож, що входить до інноваційного арсеналу вихователя сьогодні?

Одним із важливих напрямів є цифровізація комунікації. Якщо раніше інформація поширювалася через паперові оголошення, то сьогодні активно використовуються месенджери та соціальні мережі. Функціонують групи у Viber, сторінки у Facebook та Instagram. Для зручності мешканців створено інтерактивний електронний путівник «Тут починається самостійність: гуртожиток – спільний дім», доступ до якого забезпечено через QR-коди. Такий формат дозволяє швидко отримувати актуальну інформацію, сприяє розвитку цифрових навичок і забезпечує мобільність виховного контенту.

Не менш важливим є застосування психологічних інструментів у роботі. Вихователь має володіти навичками коучингу, медіації та ефективною комунікації. Використання принципів ненасильницького спілкування допомагає конструктивно вирішувати конфлікти, формує культуру діалогу та взаємоповаги. Регулярні індивідуальні та групові бесіди сприяють емоційній стабільності молоді, особливо в умовах підвищеного стресу.

Важливою складовою є залучення мешканців до соціально корисної діяльності. Зокрема, організація волонтерських ініціатив — плетіння маскувальних сіток, виготовлення теплих речей для військових, збір макулатури та пластикових кришечок — формує громадянську відповідальність і відчуття причетності до спільної справи.

Ще одним напрямом є створення комфортного комунікаційного простору. У гуртожитку облаштовуються зони для спільної роботи та неформального спілкування, де здобувачі освіти можуть обмінюватися ідеями, працювати над проєктами та взаємодіяти між собою. Старшокурсники часто виступають наставниками для першокурсників, що сприяє формуванню культури підтримки. Ефективним є також проєктний підхід до організації діяльності. Замість примусових заходів використовуються інтерактивні формати, такі як челенджі та конкурси. Це сприяє формуванню відповідальності та дбайливого ставлення до спільного простору. Значну увагу приділено реалізації проєкту «Обери здоров'я – обери життя», спрямованого на формування здорового способу життя, профілактику шкідливих звичок, розвиток життєвих навичок та підвищення обізнаності молоді щодо ризиків для здоров'я. У межах проєкту проводяться тренінги, дискусії, інформаційні заходи, що сприяють усвідомленому вибору життєвих пріоритетів.

Аналіз виховної роботи показує, що систематичність, послідовність і цілеспрямованість заходів є ключовими чинниками досягнення позитивних результатів. Відомий педагог В.О.Сухомлинський зазначав: „Колектив – це дуже чутливий інструмент, який творить музику виховання, необхідну для впливу на душу кожного вихованця. Твори тільки тоді, коли цей інструмент настроєно” [2; с.403].

Отже, сьогодні більш актуальною і суспільно значущою є така інноваційна діяльність, яка забезпечує інтенсивний розвиток особистості здобувача освіти, його самостійність та ініціативність, тому впровадження інноваційних підходів у виховний процес дозволяє підвищити його ефективність, зробити більш доступним і актуальним, а також підготувати молодь до самостійного життя в сучасному суспільстві.

#### Список використаних джерел

1. Сухомлинський В.О. Народження громадянина// В.О.Сухомлинський. – Вибрані твори: в 5-ти т. – Т.3.– К.: Рад. шк., 1976.
2. Сухомлинський В. О. Методика виховання колективу // Твори в 5-ти т. Т. 1. -К., 1976. -С. 403-421.

УДК: 331.1(075.8)

Т-65

## МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Галина Трубляк

[galina.trubliak@gmail.com](mailto:galina.trubliak@gmail.com)

Вікторія Засядівко

[zasadivkoviktoria2@gmail.com](mailto:zasadivkoviktoria2@gmail.com)

ВСП «Вінницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»

м. Вінниця

У сучасному швидкоплинному суспільстві підприємства працюють в умовах постійних змін, високої конкуренції та нестабільності. У таких умовах функціонування ефективність діяльності підприємства стає ключовим фактором розвитку та здатності утримувати провідні позиції на ринку. Важливу роль в цьому відіграють не лише фінансові ресурси чи технологічна оснащеність, а й персонал, який є основою і найважливішою ланкою функціонування будь-якої організації. Сучасні умови функціонування, зокрема цифровізація, воєнний стан в Україні, економічна нестабільність значною мірою здійснюють вплив на працівників, підвищуючи рівень невизначеності та стресу. Тому щоб забезпечувати ефективне функціонування та продуктивну працю, підприємства однією з головних завдань вбачають пошуки нових підходів до управління персоналом. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є мотивація, яка є незамінним фактором і однією з головних функцій, яку має здійснювати керівництво підприємства в своїй діяльності задля забезпечення активності та залученості працівників.

Мотивація є важливою та базовою складовою управління підприємством, оскільки в першу чергу саме вона впливає на продуктивність праці персоналу та на економічні показники функціонування підприємства загалом. Сутність мотивації розглядається в межах двох взаємопов'язаних напрямів: внутрішня і зовнішня мотивація. Кожен із зазначених напрямів є взаємопов'язаний один з одним, що важливо враховувати для ефективного управління персоналом. «Ефективне управління діяльністю людини та її поведінка будуть ефективні тільки в одному випадку, якщо керівник знає, що являє собою та чи інша людина, які внутрішні мотиви і зовнішні стимули її поведінки та діяльності» [2, с. 9]. Це знання є необхідним для формування ефективної системи мотивації, оскільки ігнорування індивідуальних потреб може призвести до того, що обрані методи стимулювання позитивно впливатимуть на мотивацію одних працівників, а мотивацію інших, потреби та стимули яких не були враховані, – навпаки, знижуватимуть.

У науковій літературі є безліч різноманітних підходів до визначення поняття «мотивація», що відображають різні аспекти поведінки людини – соціальні, психологічні та управлінські. «Поняття «мотивація» в ролі управління організаційною поведінкою розглядає в собі процес пояснення інтенсивності, наполегливості і спрямованості спроб для досягнення мети» [4]. «Мотивація трудової діяльності особистості – безперервний процес, який відбувається під впливом об'єктивних чинників потрібно віднести вплив соціального макросередовища, особливості суспільства в цілому і особливості тих змін, які в ньому відбуваються. Суб'єктивні чинники – це внутрішні потреби особистості» [2, с. 11]. «Мотивація являє собою складний процес спонукання людини до дії, керує її поведінкою, що задає її спрямованість та орієнтир на досягнення певних цілей» [8, с. 181]. «Мотивація із психологічної точки зору – це система факторів, які обумовлюють та спрямовують поведінку людини (потреби, мотиви, наміри, цілі, світогляд (переконання, установки, інтереси, ідеали тощо))» [2, с. 13]. Незважаючи на

різноманітні трактування даного поняття, його суть залишається незмінною і полягає у поєднанні внутрішніх стимулів і бажань працівника з зовнішнім стимулюванням з боку керівництва, що спрямоване на підвищення зацікавленості та ефективності виконання роботи.

Кожне підприємство прагне бути ефективним і конкурентоспроможним серед конкурентів, займаючи провідні позиції на ринку. Щоб досягти своїх цілей, підприємство в першу чергу має вміти ефективно мотивувати свій найцінніший ресурс – людей. Як правило, вмотивований працівник працює приблизно на 21% ефективніше, ніж невмотивований, який у свою чергу не здатен забезпечити навіть очікуваних базових показників. Вмотивований працівник прагне якісно виконувати свою роботу та шукати нові можливості для досягнення найкращих результатів, адже керівник правильно його змотивував і працівник знає, що отримає належну винагороду за вкладені зусилля. При цьому це можуть бути не лише матеріальні стимули, а й нематеріальні, такі як визнання, повага, відчуття приналежності та успіху.

Успіх підприємства значною мірою визначається ефективністю праці персоналу, яка залежить від зацікавленості працівників у результатах своєї діяльності, їх прагнення до підвищення професійного рівня та ефективного використання своїх знань і досвіду [6, с. 27]. У цьому контексті особливого значення набувають теоретичні підходи до мотивації. «Змістовні теорії мотивації ґрунтуються на аналізі потреб людей та спробі пояснити, як процес задоволення потреб впливає на трудову діяльність» [1]. До них належить ієрархія потреб А. Маслоу, відповідно до якої у міру задоволення базових потреб виникають потреби вищого рівня, що необхідно враховувати керівнику при виборі інструментів стимулювання. «Нова потреба формується тільки за умови відносно повного задоволення сукупності попередніх потреб нижчого рівня» [2, с. 22]. Поряд із цим важливу роль відіграють і процесуальні теорії мотивації. «Процесуальні теорії мотивації базуються на визначенні того, як поводяться люди з урахуванням їх сприйняття та пізнання життя» [7, с. 56]. Зокрема, теорія справедливості підкреслює значення суб'єктивного сприйняття винагороди, а теорія очікувань доводить, що мотивація залежить від відповідності між зусиллями, результатами та винагородою. «Мотиваційна теорія очікувань розглядає три типи очікувань індивіда, які впливають на ефективність його діяльності» [2, с. 29]. Це означає, що ефективна система мотивації повинна бути зрозумілою, справедливою та прозорою для працівників.

У процесі формування системи мотивації на підприємстві важливими є поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів. «Під матеріальною мотивацією слід розуміти прагнення достатку, певного рівня добробуту, матеріального стандарту життя» [5, с. 298]. Водночас «нематеріальна мотивація спрямована, в основному, на підвищення лояльності та залученості працівників» [3, с. 76]. Матеріальні стимули, такі як заробітна плата, премії та бонуси, є базовими, однак їх дія часто має короткотривалий характер, оскільки працівники швидко до них звикають. Саме тому важливим є використання нематеріальних стимулів, які включають визнання, розвиток, сприятливий психологічний клімат та можливості кар'єрного зростання.

В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, економічної нестабільності та підвищеного рівня стресу, особливого значення набуває турбота про психологічний стан працівників. Підприємства змушені впроваджувати нові підходи до мотивації, які передбачають підтримку ментального здоров'я, створення безпечного середовища та формування довіри між працівником і керівництвом. У таких умовах мотивація виходить за межі класичних підходів і стає стратегічним інструментом управління.

Таким чином, у сучасних умовах мотивація персоналу виступає не лише як функція управління, а як важливий елемент забезпечення ефективності діяльності підприємства. Її ефективність визначається здатністю поєднувати різні підходи, враховувати індивідуальні потреби працівників та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме це дозволяє

підприємствам забезпечувати стабільний розвиток, підвищувати продуктивність праці та зберігати конкурентоспроможність в умовах сучасних стратегічних викликів.

Список використаних джерел

1. Бутенко Д. С. Теорії мотивації: практичний аспект. Ефективна економіка. 2020. вип. 5.
2. Кісіль З. Р., Швець Д. В. Мотивація діяльності людини : навчальний посібник у схемах, таблицях, коментарях. Одеса : ОДУВС, 2023. 154 с.
3. Леськова С. Нематеріальна мотивація персоналу сучасних підприємств. Галицький економічний вісник. 2022. Т. 76, вип. 3. С. 74–80.
4. Литвишко Л. О., Марченко П. А. Технології мотивації персоналу підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2021. вип. 31.
5. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / ред.: В. М. Данюк, В. М. Петюх. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
6. Польгуль Д. С. Управління мотивацією персоналу у системі стратегічного менеджменту підприємства. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2022. вип. 2. С. 24–31.
7. Прокопенко О. В. Конспект лекцій з курсу «Теорія мотивації». Суми : СумДУ, 2006. 171 с.
8. Чілікіна О. Психологічні особливості мотивації трудової діяльності. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Психологія. 2022. вип. 3. С. 180–185.

УДК: 339.923

**КОНЦЕПЦІЯ LIFELONG LEARNING ЯК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Валерія Шевченко  
leras0885@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук Дернова І. А.*

В епоху всеохопної світової волатильності та інтенсивних інноваційних зрушень сутність людського капіталу зазнає кардинальних змін. Співробітники перестають сприйматися виключно як засіб виробництва, набуваючи статусу ключового стратегічного ресурсу організації. Сьогодні кадровий захист суб'єкта господарювання нерозривно пов'язаний з розумовими можливостями колективу, його спроможністю обстоювати корпоративні інтереси завдяки високій кваліфікації та гнучкості[2, с. 14]. Саме персонал виступає фундаментом внутрішньої міцності структури, нейтралізуючи ймовірні ризики та закладаючи базу для стабільного прогресу в майбутньому. Відповідно, фінансові вкладення у розвиток співробітників перетворюються з формальної соціальної відповідальності на нагальну потребу менеджменту, націленого на збереження позицій у період цифрових трансформацій.

Сучасний ринок праці функціонує в умовах Індустрії 4.0, яка радикально модифікує класичні робочі процеси та критерії професійної придатності. Головним рушієм цих перетворень є масова інтеграція генеративного штучного інтелекту в операційну діяльність підприємств, що змушує кадри оперативного засвоювати новітній цифровий інструментарій. Міжнародні аналітичні

дані підтверджують гостроту цього питання: згідно зі звітами Світового економічного форуму, до 2027 року близько 44% базових компетенцій персоналу потребуватимуть докорінного реформування[1, с. 28].

У зазначених обставинах ідеологія Lifelong Learning (LLL) — безперервної освіти протягом усього життя — стає дієвим інструментом забезпечення кадрової стійкості. На противагу консервативним освітнім моделям, підхід постійного навчання мотивує працівників до систематичного зростання, що гарантує їхню затребуваність попри технологічні виклики. Варто наголосити на специфіці впровадження цього тренду в українських реаліях. Статистичні спостереження 2023–2025 років вказують на те, що понад 56% громадян України виявляють зацікавленість у персональному розвитку digital-навичок. Водночас показник застосування AI-технологій серед дорослих українців уже перетнув межу у 40%. Така тенденція пояснюється потребою в екстреній адаптації до викликів воєнного часу та намаганням зміцнити власну фінансову незалежність[3, с. 112].

Емпіричне дослідження результатів діяльності приватного підприємства «Фаворит-Комплект 2016» упродовж 2023–2025 років засвідчує ефективність стратегії нарощення кадрового потенціалу паралельно із масштабуванням виробництва. Компанія демонструє стійкі показники в управлінні штатом, про що свідчить нульова плинність кадрів та систематичне розширення команди. Результати моніторингу підтверджують, що якісний склад працівників посилювався через найм експертів, здатних генерувати прибуток і забезпечувати ринкову стабільність навіть у кризових обставинах. Показники стабільності кадрового складу підприємства наведено в таблиці 1.

Таблиця 1.

Показники стабільності кадрового складу ПП «Фаворит-Комплект 2016»

Показники	2023	2024	2025
Середньоспиксова чисельність, осіб	7	8	9
Коефіцієнт плинності кадрів, %	–	–	–
Коефіцієнт загального обороту, %	–	12,5	11,1

Проте для забезпечення сталого рівня кадрового захисту вирішальне значення має не тільки фактичне утримання персоналу на посадах, а й нівелювання фінансових загроз. У контексті ПП «Фаворит-Комплект 2016» впровадження концепції Lifelong Learning виступає не лише освітнім інструментом, а й стратегічним механізмом подолання економічних розривів: через безперервне підвищення кваліфікації та опанування нових технологій працівники здатні генерувати вищу додану вартість, що створює фінансовий фундамент для перегляду системи оплати праці.

Поглиблена перевірка системи грошової мотивації на аналізованому підприємстві продемонструвала значну невідповідність між внутрішніми виплатами та середніми зарплатними пропозиціями на ринку праці міста Черкаси. Пряма залежність між рівнем компетенцій та результативністю роботи вказує на те, що саме інтенсифікація навчання може стати драйвером зростання продуктивності праці, яка наразі не дозволяє вирівняти заробітну плату до ринкового рівня. Попри те, що динаміка збільшення винагороди за працю в компанії досягла майже 28%, фактичний заробіток співробітників досі суттєво не дотягує до загальноміських орієнтирів[3, с. 87]. Подібний стан справ формує серйозні ризики переходу найбільш досвідчених спеціалістів до конкурентних структур, що в подальшій перспективі здатне дестабілізувати функціонування всієї бізнес-системи. Поглиблена перевірка системи грошової мотивації продемонструвала значну невідповідність між внутрішніми виплатами та середніми зарплатними пропозиціями на ринку праці міста Черкаси (Таблиця 2).

Таблиця 2.

Порівняльний аналіз рівня оплати праці (на основі даних м. Черкаси)

Показники	2023	2024	2025	Відхилення (+/-)
Середня з/п на ПП, грн	9000	10000	11500	2500
Середня з/п по місту, грн	17000	20000	21000	4000
Відхилення від ринку, грн	-8000	-10000	-9500	–

Дієвим способом нівелювання цієї фінансової дистанції є стратегічне нарощування результативності роботи, фундаментом якого має стати планомірна реалізація концепції Lifelong Learning. Лише за умови підвищення віддачі від кожного фахівця організація здатна акумулювати внутрішні резерви для виведення заробітної плати на рівень ринкових еталонів. Для моніторингу ефективності такої моделі в межах кадрового захисту варто застосовувати інтегральні індикатори, зокрема рентабельність штату та частку вакантних позицій, що були закриті завдяки внутрішній перепідготовці (reskilling).

Особливість інтелектуального капіталу порівняно з технічним інструментарієм полягає в його здатності до саморозширення під час практичного використання. У ситуації, коли підприємство має обмежений фінансовий ресурс для прямих капіталовкладень у зовнішнє навчання, впровадження моделі Lifelong Learning стає ключовим інструментом внутрішньої капіталізації: розвиток компетенцій через обмін досвідом та самоосвіту конвертується в стратегічні дивіденди — стимулювання інновацій та зростання клієнтської лояльності без значних додаткових витрат.

За таких умов процес вдосконалення навичок необхідно сприймати не як обтяжливі поточні видатки, а як фундаментальний чинник зростання ринкової вартості та стійкості бізнесу. Систематична перевірка відповідності професійного рівня персоналу актуальним потребам економіки, зокрема через показники адаптивності до роботи з AI, дає змогу керівництву навіть за дефіциту бюджету оперативно ідентифікувати кваліфікаційні прогалини та запобігати загрозам, що виникають через технологічне відставання [2, с. 56].

Підсумовуючи зазначене, слід акцентувати, що парадигма Lifelong Learning виступає не просто освітньою методикою, а головним інструментом посилення конкурентоспроможності підприємства. Налаштованість команди на безперервне оновлення власних знань гарантує підприємству адаптивність в умовах економічних потрясінь та стрімких інноваційних циклів.

Список використаних джерел

1. The Future of Jobs Report 2023 / World Economic Forum. 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Статівка Н. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини : метод. рек. Харків : Вид-во НУА, 2016. 108 с.
3. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Черкаси, 14–15 травня 2026 р.). Черкаси : ЧДБК, 2026. 240 с.

УДК: 339.923

## **ІНСТИТУЦІЙНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*Тетяна Андросова*

*e-mail: vikabogdan20486@gmail.com*

*Відокремлений структурний підрозділ  
«Аграрно-економічний фаховий коледж*

*Полтавського державного аграрного університету»*

*м. Полтава*

*Науковий керівник: викладач-методист,  
викладач обліково-економічних дисциплін,*

*голова циклової комісії*

*обліково-економічних дисциплін*

*Вікторія Рудик*

Фінансово-аналітичне забезпечення діяльності суб'єктів господарювання є ключовим елементом ефективного управління підприємством в умовах сучасних економічних трансформацій. Зростання рівня невизначеності, вплив глобальних викликів, цифровізація економіки та інтеграційні процеси обумовлюють необхідність удосконалення як інституційних, так і методичних засад формування та використання фінансово-аналітичної інформації.

Інституційні аспекти розвитку фінансово-аналітичного забезпечення визначаються системою нормативно-правового регулювання, діяльністю державних органів, професійних організацій та впровадженням міжнародних стандартів обліку і звітності. В Україні важливу роль відіграє гармонізація національної облікової системи з міжнародними стандартами фінансової звітності, що сприяє підвищенню прозорості та інвестиційної привабливості підприємств [1, с. 45].

Разом із тим, інституційне середовище характеризується низкою проблем, серед яких: нестабільність законодавства, недостатній рівень цифрової трансформації облікових процесів, обмежений доступ до якісної аналітичної інформації та низький рівень інтеграції інформаційних систем. Це знижує ефективність прийняття управлінських рішень та ускладнює стратегічне планування діяльності підприємств.

Методичні аспекти фінансово-аналітичного забезпечення охоплюють сукупність методів, інструментів та підходів до збору, обробки, аналізу та інтерпретації фінансової інформації. Традиційні методи фінансового аналізу (горизонтальний, вертикальний аналіз, коефіцієнтний аналіз) поступово доповнюються сучасними аналітичними інструментами, зокрема, системами бізнес-аналітики (BI), прогнозними моделями та технологіями штучного інтелекту [2, с. 112].

Важливим напрямом розвитку є впровадження інтегрованих інформаційних систем, що забезпечують автоматизацію облікових і аналітичних процесів. Це дозволяє підвищити оперативність обробки даних, зменшити ймовірність помилок та забезпечити своєчасне отримання релевантної інформації для прийняття управлінських рішень.

Важливою складовою ефективного фінансово-аналітичного забезпечення є формування якісної інформаційної бази, яка використовується для оцінювання фінансового стану підприємства, прогнозування результатів діяльності та обґрунтування управлінських рішень. У сучасних умовах господарювання саме інформація стає стратегічним ресурсом, від якості якого залежить конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що традиційні підходи до організації обліково-аналітичного процесу поступово втрачають свою ефективність через зростання обсягів даних, ускладнення економічних зв'язків та підвищення вимог до оперативності прийняття рішень. У зв'язку з цим підприємства змушені впроваджувати новітні інформаційні технології, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу фінансової інформації.

Особливого значення набуває інтеграція облікових систем із аналітичними платформами, що забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства. Це дає можливість не лише фіксувати господарські операції, але й здійснювати їх глибокий аналіз у режимі реального часу. У результаті підвищується якість управлінських рішень, зменшуються ризики фінансових втрат та забезпечується більш ефективно використання ресурсів.

Водночас, незважаючи на позитивні тенденції цифровізації, підприємства України стикаються з низкою проблем у сфері фінансово-аналітичного забезпечення. Серед них можна виділити недостатній рівень технічного оснащення, обмеженість доступу до сучасних програмних продуктів, дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері фінансової аналітики, а також низький рівень впровадження систем бізнес-аналітики на малих і середніх підприємствах.

Крім того, значною проблемою залишається недостатня стандартизація підходів до формування аналітичної інформації, що ускладнює її порівнянність та використання для міжпідприємницького аналізу. Це знижує ефективність стратегічного планування та обмежує можливості залучення інвестицій.

Саме тому удосконалення фінансово-аналітичного забезпечення потребує комплексного підходу, який включає не лише технічне оновлення інформаційних систем, але й розвиток методологічної бази, підвищення кваліфікації персоналу та гармонізацію національних стандартів із міжнародною практикою. У цьому контексті важливим є також формування ефективної системи внутрішнього контролю, яка забезпечує достовірність фінансових даних та їх придатність для аналітичного використання.

З метою узагальнення основних проблем та напрямів удосконалення фінансово-аналітичного забезпечення підприємств доцільно виділити такі ключові аспекти (табл. 1).

Таблиця 1

Основні проблеми та напрями розвитку фінансово-аналітичного забезпечення бізнесу в Україні

Проблеми	Напрями вдосконалення
Нестабільність нормативної бази	Гармонізація із міжнародними стандартами
Низький рівень автоматизації	Впровадження цифрових технологій
Недостатня якість аналітичної інформації	Розвиток систем бізнес-аналітики
Обмеженість управлінських інструментів	Використання сучасних методів аналізу

Як видно з табл. 1, ключовими напрямками розвитку є цифровізація, інтеграція інформаційних систем та підвищення якості аналітичного забезпечення.

У сучасних умовах особливого значення набуває фінансовий контроль як складова фінансово-аналітичного забезпечення. Він забезпечує достовірність фінансової інформації, попередження фінансових ризиків та підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Розвиток внутрішнього аудиту та контролю сприяє зміцненню фінансової дисципліни та підвищенню рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання [3, с. 78].

Отже, розвиток фінансово-аналітичного забезпечення бізнесу в Україні потребує комплексного підходу, що включає вдосконалення інституційного середовища, впровадження сучасних методичних підходів та активне використання цифрових технологій. Це сприятиме

підвищенню ефективності управління підприємствами, їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2020. 912 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.
3. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Управління фінансовими ресурсами підприємства : монографія. Львів : ЛНУ, 2021. 320 с.

УДК 657.6

**МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ АУДИТУ ТА ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПРОФЕСІЇ АУДИТОРА**

*Олександр БІДЕНКО  
o.bidenko0@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: викладач вищої категорії, Юлія КУЛИК*

Міжнародні стандарти аудиту є важливим елементом сучасної системи регулювання аудиторської діяльності, оскільки забезпечують уніфікацію процедур аудиту, підвищення якості перевірок та довіри користувачів до фінансової звітності. Їх впровадження сприяє гармонізації національних систем аудиту з міжнародною практикою, що є особливо актуальним для України в умовах євроінтеграційних процесів та розвитку ринкової економіки.

В умовах глобалізації економіки та євроінтеграційних прагнень України питання застосування Міжнародних стандартів аудиту (МСА) набуває особливої уваги. Стандарти визначають не лише технологію проведення аудиту, а й формують вимоги до компетентності, незалежності та етики аудитора, безпосередньо впливаючи на розвиток аудиторської професії. Актуальність теми зумовлена необхідністю дослідження впливу міжнародних стандартів аудиту на розвиток професії аудитора, зокрема в частині підвищення професійної компетентності, дотримання етичних норм та забезпечення незалежності аудиторів. У сучасних умовах аудитор повинен відповідати високим професійним вимогам, що формуються під впливом міжнародних стандартів та кращих світових практик. Тому метою цих тез є дослідження ролі МСА як інструменту формування сучасної аудиторської професії в Україні та світі.

Міжнародні стандарти аудиту розробляються Радою з міжнародних стандартів аудиту та надання впевненості (IAASB), яка діє під егідою Міжнародної федерації бухгалтерів (МФБ / IFAC). МФБ є глобальною організацією, що об'єднує 189 організацій із понад 130 країн і представляє майже 3 мільйони бухгалтерів та аудиторів. Місія МФБ полягає у служінні інтересам суспільства через внесок у створення і розвиток сильних та стабільних організацій, ринків і країн [1, с. 7]. Вироблені під її егідою МСА встановлюють єдині базові вимоги до здійснення аудиторської діяльності, сприяють гармонізації національних практик аудиту, а їх дотримання є гарантом якості здійснених аудиторських процедур [1, с. 3].

Важливою подією для України стало прийняття видання МСА 2020 року: оригінальний текст опублікований IFAC у квітні 2021 р., а переклад українською мовою, схвалений

Міністерством фінансів України, набрав чинності у лютому 2024 р. і дієвий до сьогодні [1, с.4]. Це видання включає оновлені Міжнародні стандарти управління якістю (МСУЯ 1, МСУЯ 2), що замінили попередній стандарт контролю якості МСКЯ 1, та відображають новий підхід до системи управління якістю на рівні аудиторської фірми.

Вплив МСА на розвиток аудиторської професії реалізується через кілька ключових механізмів.

По-перше, МСА формують вимоги до кваліфікаційного рівня аудитора. Стандарти визначають загальний підхід до проведення аудиту, масштаб перевірки, базові принципи, яких зобов'язаний дотримуватися аудитор [1, с.25]. Відповідно до МСА 200, аудитор має застосовувати професійне судження та зберігати професійний скептицизм упродовж усього аудиту. Це вимагає постійного підвищення кваліфікації, самоосвіти та готовності критично оцінювати аудиторські докази.

По-друге, МСА закріплюють принципи незалежності та етики аудитора. Міжнародний кодекс етики професійних бухгалтерів (видання 2022 року), розроблений ІЕСВА, встановлює основні принципи: чесність, об'єктивність, конфіденційність, компетентність та належну ретельність [1, с.5]. Зокрема, принцип незалежності є запорукою суспільної довіри до аудиторського висновку. Відповідно до вітчизняного законодавства, аудитор зобов'язаний діяти в суспільних інтересах, а не лише в інтересах окремого клієнта [2].

По-третє, МСА створюють підґрунтя для суспільного нагляду за якістю аудиторських послуг. Саме відповідність діяльності суб'єктів аудиторської діяльності вимогам МСА є головним критерієм перевірок контролю якості з боку Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю (ОСНА). Дослідники звертають увагу на те, що проведення таких перевірок виключно за згодою суб'єктів аудиторської діяльності - механізм, запроваджений в умовах воєнного стану, - створює ризик порушень МСА: як несвідомих (через брак ресурсів), так і свідомих (навмисне пропущення аудиторських процедур, неналежне застосування професійного скептицизму) [3, с.212].

По-четверте, МСА стимулюють технологічну модернізацію аудиту. Сучасні тенденції вказують на активне впровадження цифрових технологій: штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизації аудиторських процедур. МСА, встановлюючи принципи щодо достатності та доречності аудиторських доказів, забезпечують технологічну нейтральність і дозволяють адаптувати стандарти до нових інструментів без втрати якості перевірок. Для аудиторів це означає необхідність опановувати нові цифрові компетенції. Суттєве значення для розвитку аудиторської професії в Україні мало прийняття Закону «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» (2017), яким закріплено безпосереднє застосування МСА на законодавчому рівні. Новий Закон запровадив систему суспільного нагляду, незалежну від аудиторів-практиків, а також передбачив обов'язковий контроль якості аудиторських послуг, багаторівневу атестацію аудиторів та єдиний Реєстр аудиторів і суб'єктів аудиторської діяльності [2]. Це ознаменувало п'ятий - сучасний - етап розвитку аудиту в Україні, пов'язаний з виконанням зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС.

Узагальнюючи сказане, міжнародні стандарти аудиту виступають фундаментальною основою формування єдиного професійного середовища аудиторської діяльності, орієнтованого на дотримання високих стандартів якості та відповідальності. Їх застосування забезпечує не лише методологічну узгодженість аудиторських процедур, але й сприяє підвищенню ефективності контролю за достовірністю фінансової інформації.

МСА виступають ключовим інструментом розвитку аудиторської професії: вони підвищують вимоги до кваліфікації та етики аудиторів, забезпечують основу для суспільного нагляду, стимулюють технологічну модернізацію та гармонізацію з міжнародними практиками. В Україні повноцінне застосування МСА є одночасно умовою євроінтеграції та гарантом якості

аудиту в умовах воєнного стану та подальшого відновлення економіки. Для досягнення цього необхідна збалансована регуляторна модель, що поєднує підтримку аудиторської діяльності з дієвим незалежним контролем якості. Тож, значення міжнародних стандартів аудиту виходить за межі суто професійного регулювання, оскільки вони є важливим чинником підвищення прозорості економічних процесів, зміцнення фінансової дисципліни та забезпечення сталого розвитку економіки в цілому.

Список використаних джерел:

1. Мілька А. І., Плаксієнко В. Я., Артюх-Пасюта О. В., Любимов М. О. Міжнародні стандарти аудиту : підручник. Полтава : ПУЕТ, 2024. 438 с.
2. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII (поточна редакція від 01.01.2023 р.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
3. Суворов О. І. Постімплементаційний огляд деяких механізмів стимулювання аудиторської діяльності в умовах воєнного стану. Збірник наукових праць. 2023. С. 210–213.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» щодо забезпечення аудиторської діяльності на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки» від 31.05.2022 р. № 2285-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2285-20#Text>
5. Директива 2006/43/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 17 травня 2006 р. (зі змінами, внесеними Директивою 2014/56/ЄС). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_844#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_844#Text) ]

УДК: 658.15

## **МЕТОДИКА ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ ВИРОБНИЦТВА ТА КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ**

*Олександр БІДЕНКО  
o.bidenko0@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: к.е.н. Сергій ПОЛЯХ*

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростанням витрат на ресурси, питання ефективного управління витратами набуває першочергового значення. Саме собівартість продукції виступає ключовим індикатором ефективності діяльності підприємства, впливаючи на формування фінансових результатів, цінову політику та конкурентоспроможність. Особливої актуальності набуває вдосконалення методики бухгалтерського обліку витрат виробництва, оскільки від правильності їх відображення залежить достовірність фінансової звітності та обґрунтованість управлінських рішень. Крім того, аналітичне забезпечення процесу управління виробництвом потребує застосування сучасних методів економічного аналізу, що дозволяють виявляти резерви зниження собівартості, оптимізувати структуру витрат і підвищувати ефективність використання ресурсів. Це особливо важливо для підприємств виробничої сфери, де витрати займають значну частку у структурі ціни продукції.

Проблематика обліку й аналізу виробничих витрат та калькулювання собівартості продукції зберігає актуальність для малих підприємств незалежно від форми власності. Емпіричною базою дослідження виступає пекарня-кав'ярня «Bakery», яка здійснює діяльність у статусі фізичної особи-підприємця 2-ї групи єдиного податку. Підприємство спеціалізується на виготовленні та реалізації хлібобулочних і кондитерських виробів, а також кавових напоїв, що обумовлює потребу в організації системного обліку виробничих витрат і забезпеченні достовірного калькулювання собівартості кожного виду продукції.

Особливості діяльності пекарні-кав'ярні зумовлюють застосування позамовного або попроцесного методу обліку витрат залежно від характеру виробництва. Калькулювання собівартості продукції здійснюється за кожним видом виробу із урахуванням технологічних карт, норм витрат сировини та інших виробничих ресурсів. Аналітична складова передбачає оцінку структури витрат, виявлення факторів їх зміни та пошук резервів зниження собівартості. Зокрема, аналіз матеріальних витрат, трудових ресурсів і рівня загальноновиробничих витрат дозволяє визначити напрями підвищення ефективності виробництва. Важливим аспектом є також адаптація облікової політики підприємства до сучасних вимог та особливостей оподаткування, зокрема для суб'єктів малого бізнесу. Раціональна організація обліку і аналізу витрат сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, обґрунтованості ціноутворення та зміцненню його конкурентних позицій на ринку.

Аналіз собівартості продукції передбачає оцінку структури витрат, їх динаміки та відхилень фактичних показників від планових. Його результати дозволяють виявити резерви зниження витрат і слугують основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо ціноутворення та оптимізації виробничої діяльності [2, с. 635]. Водночас достовірність результатів аналізу значною мірою залежить від належної організації обліку витрат на підприємстві. Облік витрат виробництва на підприємстві «Bakery» ведеться на рахунку 23 «Виробництво» відповідно до Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, затвердженої наказом МФУ № 291. Прямі матеріальні витрати формуються на підставі лімітно-забірних карток та накладних на відпуск сировини у виробництво [3]. Аналітичний облік витрат на рахунку 23 ведеться за видами продукції та статтями калькуляції, що забезпечує деталізацію інформації для управлінських потреб. Автоматизація облікових процесів сприяє оперативному формуванню калькуляцій та підвищенню ефективності обліку. Систематичний аналіз відхилень виступає основою для коригування нормативних калькуляцій і підвищення точності планування витрат.

В пекарні-кав'ярні «Bakery» існує ряд практичних проблем, пов'язаних з організацією обліку, аналізу витрат виробництва та калькулюванням собівартості продукції, що зумовлені особливостями малого бізнесу та спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності. Ключовими проблемами є:

- недостатня деталізація обліку витрат за окремими видами продукції (хлібобулочні вироби, кондитерська продукція, кавові напої), що ускладнює точне визначення собівартості кожної позиції асортименту та знижує обґрунтованість ціноутворення;
- складність розподілу загальноновиробничих витрат (електроенергія, амортизація обладнання), оскільки відсутня чітко визначена база розподілу, адаптована до специфіки діяльності пекарні-кав'ярні. Це може призводити до викривлення фактичної собівартості продукції;
- поєднання виробничої та торговельної діяльності (виготовлення продукції та її реалізація), що ускладнює розмежування витрат між виробництвом і збутом, а відповідно - правильне формування собівартості;
- недостатній рівень автоматизації облікових процесів і ведення частини розрахунків вручну знижує оперативність отримання інформації та підвищує ризик помилок у калькулюванні.

Окремою проблемою є обмежене використання аналітичних інструментів для оцінки витрат, зокрема відсутність системного аналізу відхилень фактичних витрат від нормативних, що не дозволяє повною мірою виявляти резерви їх оптимізації.

Проведене дослідження дало змогу визначити ключові напрями вдосконалення системи обліку й аналізу витрат підприємства «Bakery» з метою підвищення її інформативності та ефективності в управлінні.

Насамперед, необхідним є впорядкування облікової політики підприємства шляхом чіткого визначення складу витрат, об'єктів обліку та калькулювання, а також вибору економічно обґрунтованої бази розподілу загальновиробничих витрат. Запропоновано впровадження елементів target costing (цільового калькулювання) - підходу, що передбачає визначення допустимого рівня собівартості, виходячи із ринкової ціни продукту та цільового прибутку. Для «Bakery» впровадження target costing дозволить узгодити асортиментну політику з фінансовими цілями підприємства. Доцільним є застосування АВС-методу (Activity-Based Costing) для більш точного розподілу загальновиробничих витрат. Це дозволяє уникнути перекосів у собівартості між різними видами продукції, особливо між трудомісткими позиціями (ексклюзивні торти) та масовими (стандартна випічка).

Доцільним є впровадження нормативного методу обліку витрат із використанням технологічних карт і норм витрат сировини, що дозволить здійснювати контроль відхилень фактичних витрат від нормативних та оперативно реагувати на їх зміни. Важливим напрямом є підвищення рівня аналітичності обліку через деталізацію витрат за видами продукції, центрами відповідальності та етапами виробничого процесу, що забезпечить більш точне калькулювання собівартості.

Суттєвим заходом є автоматизація облікових процесів із використанням сучасних програмних продуктів, що сприятиме підвищенню оперативності, точності облікових даних та зменшенню ризику помилок.

З огляду на це, реалізація запропонованих напрямів удосконалення дозволить підприємству «Bakery» сформувати сучасну систему обліку і аналізу собівартості, яка відповідатиме вимогам НП(С)БО та потребам управлінського обліку, забезпечить прозорість витрат і сприятиме зростанню рентабельності виробництва.

#### Список використаних джерел:

1. Вергун В. С., Цвек О. В., Воронко Р. М. Методи обліку витрат і калькулювання собівартості продукції та напрями їх удосконалення. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. № 69, 2022. С. 30–39. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1262>

2. Феник Ю. С., Бабій Л. І. Українська та міжнародна практика обліку витрат на собівартість продукції. Proceedings of II International Scientific and Practical Conference. Vienna, Austria, 22–24 January 2024. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Hanna-ganna-Anna-Onkovych/publication/377666181\\_MEDIAKOMPETENTNIST\\_MEDICNOGO\\_PRACIVNIKA/links/65b235779ce29c458bae39ca/MEDIAKOMPETENTNIST-MEDICNOGO-PRACIVNIKA.pdf#page=633](https://www.researchgate.net/profile/Hanna-ganna-Anna-Onkovych/publication/377666181_MEDIAKOMPETENTNIST_MEDICNOGO_PRACIVNIKA/links/65b235779ce29c458bae39ca/MEDIAKOMPETENTNIST-MEDICNOGO-PRACIVNIKA.pdf#page=633)

3. Газета «Все про бухгалтерський облік». Облік собівартості у виробничій діяльності та методи калькулювання собівартості (серія публікацій, 2024–2025). URL: <https://gazeta.vobu.ua/archives/66159>

4. Газета «Все про бухгалтерський облік». Документальне оформлення калькулювання собівартості продукції (2020). URL: <https://gazeta.vobu.ua/archives/1934>

5. Як розрахувати собівартість товарів, продукції, робіт та послуг (практика та НП(С)БО 16 та План рахунків) – 2025. URL: <https://7eminar.ua/news/5568-yak-pravilno-rozrahuvati-sobivartist-tovariv-produkciyi-robit-ci-poslug-shhob>

УДК 336.012.23

## **ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Тетяна Вергелес*  
*tetiana.vergeles.1505@gmail.com*  
*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*  
*м. Черкаси*  
*Науковий керівник: канд. екон. наук,*  
*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*  
*Юлія Гетьманенко*

Починаючи з лютого 2022 року вітчизняна економіка функціонує в умовах повномасштабного воєнного вторгнення, яке кардинально трансформувало середовище господарювання підприємств. За оцінками Київської школи економіки, прямі задокументовані збитки інфраструктури України вже перевищили 150 млрд доларів. До деструктивних чинників впливу воєнного стану на суб'єкти господарювання належать: руйнування виробничих потужностей, примусова зупинка чи релокація підприємств, розрив логістичних ланцюгів, масштабна міграція кваліфікованого персоналу та критичне звуження ринків збуту. Попри безпрецедентно складні умови, значна частина вітчизняних підприємств продовжує функціонувати, що свідчить про їх адаптаційний потенціал. Водночас рівень ефективності такої адаптації безпосередньо залежить від якості фінансового управління та аналітичного супроводу управлінських рішень. Саме тому дослідження фінансового аналізу як адаптивного інструменту управління підприємством в умовах воєнного стану є надзвичайно актуальним і потребує комплексного наукового осмислення.

Воєнний стан, як специфічне соціально-економічне явище, формує принципово нові умови господарювання для підприємств. Серед їх основних характеристик: хаотичність і непередбачуваність зовнішнього середовища; різке скорочення горизонту планування; фізичне знищення або втрата доступу до активів; розрив виробничих і логістичних ланцюгів; масштабне переміщення персоналу та кадровий дефіцит; обмежений доступ до фінансових ресурсів; запровадження валютних обмежень; зростання витрат на логістику, страхування та безпеку. В умовах воєнного стану фінансовий аналіз, як функція управління, трансформується з інструменту ретроспективної оцінки результатів у систему оперативного антикризового управління, спрямовану на підтримання мінімально необхідного рівня платоспроможності та забезпечення безперервності операційної діяльності. Порівняльну характеристику ключових аспектів фінансового аналізу в умовах стабільного середовища та воєнного стану наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика фінансового аналізу підприємства в умовах стабільного середовища та воєнного стану

Аспект	В умовах стабільного середовища	В умовах воєнного стану
Горизонт планування	Квартальний / річний	Тижневий / місячний
Ключові показники	Рентабельність, прибутковість	Ліквідність, грошові потоки
Методи аналізу	Горизонтальний, вертикальний	Сценарний, стрес-тестування
Джерела ризиків	Ринкові, кредитні	Воєнні, операційні, форс-мажор
Пріоритет рішень	Розвиток, інвестування	Вживання, збереження активів
Режим звітності	Стандартна (квартальна)	Оперативна (щотижнева)

Джерело: складено автором

Як свідчать дані таблиці 1, в умовах воєнного стану відбувається кардинальна зміна пріоритетів фінансового управління: від стратегії зростання та максимізації прибутку - до стратегії виживання та збереження операційного потенціалу. Горизонт планування скорочується з кварталу і року до тижня та місяця, а ключові аналітичні показники переорієнтовуються з рентабельності на ліквідність і грошові потоки [1, с. 241]. Відповідно трансформується і система фінансових показників, що є об'єктом моніторингу. Запропоновані орієнтири фінансових показників для підприємств в умовах воєнного стану систематизовано у таблиці 2.

Таблиця 2

Система ключових показників фінансового аналізу підприємства та їх орієнтовні значення в умовах воєнного стану

Група показників	Показник	Норматив (мирний час)	Орієнтир (воєнний час)
Ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\geq 2,0$	$\geq 1,5$
Ліквідність	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,35	$\geq 0,3$
Фінансова стійкість	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	$\geq 0,6$
Фінансова стійкість	Коефіцієнт покриття боргу (DSCR)	$\geq 1,25$	$\geq 1,5$
Ділова активність	Оборотність дебіторської заборгованості (дні)	30-45	$\leq 20$
Ділова активність	Операційний грошовий потік / Виручка	$\geq 0,10$	$\geq 0,15$
Рентабельність	Рентабельність активів (ROA)	$\geq 5\%$	Мінімізація збитків

Джерело: адаптовано автором на основі [2; 3; 4]

Дані таблиці 2 свідчать, що вимоги до більшості показників в умовах воєнного стану посилюються, що відображає об'єктивно вищий рівень ризику. Зокрема, нормативне значення коефіцієнта автономії зростає з 0,5 до 0,6, а коефіцієнта покриття боргу - з 1,25 до 1,5, що продиктовано необхідністю мати більший «запас міцності» для обслуговування зобов'язань за умов непередбачуваного падіння доходів. Водночас показник рентабельності активів у воєнний

час не є ключовим орієнтиром - основна мета зміщується до мінімізації збитків і збереження бізнесу.

Дослідження практики вітчизняних підприємств виявило, що в умовах воєнного стану найбільш ефективними є такі підходи.

По-перше, впровадження оперативного cash flow-аналізу із щотижневим прогнозом надходжень і виплат, що дозволяє завчасно виявляти розриви ліквідності.

По-друге, розробка сценарних фінансових моделей (оптимістичний, базовий, песимістичний сценарії) для підготовки альтернативних управлінських рішень.

По-третє, регулярне стрес-тестування фінансової моделі на стійкість до різних варіантів ескалації воєнних ризиків, що дає змогу завчасно формувати буферні запаси ресурсів [2, с. 87; 3, с. 112].

По-четверте, проведення аналізу дебіторської заборгованості з обов'язковим ранжуванням контрагентів за рівнем кредитного ризику та введенням лімітів торгового кредитування.

По-п'яте, моніторинг і аналіз можливостей залучення державної підтримки: грантів, пільгових кредитних програм «Доступні кредити 5-7-9%», страхових компенсацій та міжнародної допомоги [5, с. 34].

Важливою складовою є також організаційний аспект фінансового аналізу. В умовах воєнного стану частина підприємств втратила професійні кадри фінансово-аналітичного профілю внаслідок мобілізації або вимушеної міграції. Це актуалізує потребу у впровадженні автоматизованих аналітичних систем (ВІ-платформ, хмарних ERP-рішень), що забезпечують формування управлінської звітності в режимі реального часу навіть за умов роботи персоналу у дистанційному форматі. Не менш важливим є своєчасне документування всіх майнових збитків від бойових дій, що є необхідною умовою для отримання компенсацій у рамках програм відновлення та майбутніх міжнародних репарацій [4, с. 58].

Проведене дослідження дозволяє зробити такі узагальнення. По-перше, в умовах воєнного стану фінансовий аналіз трансформується з інструменту ретроспективного оцінювання на інструмент оперативного антикризового управління з акцентом на ліквідність і управління ризиками. По-друге, ефективним є застосування адаптованого набору фінансових показників із переглянутими нормативами, що відображають підвищений рівень системного ризику. По-третє, поєднання сценарного аналізу, стрес-тестування та оперативного cash flow-моніторингу формує основу адаптивної системи фінансового управління підприємством в умовах збройного конфлікту. Підприємства, що системно ведуть аналітичну роботу попри дію воєнних ризиків, демонструють вищий рівень адаптивності та здатності до відновлення. Перспективами подальших досліджень є розробка стандартизованої галузевої методики фінансового аналізу для суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану та в період повоєнного відновлення національної економіки.

#### Список використаних джерел

1. Тимошенко О. В. Особливості фінансового аналізу підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2180>.
2. Момот Т. В. Фінансова безпека та стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Комунальне господарство міст*. 2022. Т. 3, № 170. С. 2–8. URL: <https://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/5964>.
3. Власюк Н. І. Оцінювання фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану: методичні аспекти. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 44–49. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2023/10.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2023/10.pdf).
4. Шаповалова В. М., Карась Д. О. Управління грошовими потоками підприємства в

умовах системної кризи. *Проблеми економіки*. 2023. № 1 (55). С. 114–121. URL: <https://www.problemy-ekonomiky.org.ua/abstract?year=2023&issue=1&abstract=13>.

5. Коваленко Л. О. Антикризова фінансова стратегія підприємства в умовах воєнного стану. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3. С. 28–37. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-9147. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/3/8664>.

УДК: 657.15

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВАХ (НА ПРИКЛАДІ ВИКОНАВЧОГО КОМІТЕТУ ІРКЛІВСЬКОЇ СІЛЬСЬКОЇ РАДИ)**

*Анна Жигало*  
[azhyhalo20@gmail.com](mailto:azhyhalo20@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук., зав. кафедри фінансового моніторингу та підприємництва Сергій Полях*

Система оплати праці в бюджетних установах обумовлена необхідністю підвищення прозорості публічних фінансів та ефективності управління людським капіталом у державному секторі. В умовах обмеженості ресурсів місцевих бюджетів, викликаних воєнним станом, раціональне планування та контроль за виплатами персоналу стають запорукою фінансової стійкості територіальних громад [1]. Оплата праці в органах місцевого самоврядування є не лише інструментом соціального захисту працівників, а й важелем підвищення якості надання адміністративних та комунальних послуг населенню [5].

Складність облікового процесу в бюджетній сфері визначається багатогранністю нормативного регулювання та необхідністю дотримання суворої бюджетної дисципліни. Кожна гривня, спрямована на оплату праці, повинна бути обґрунтована відповідними асигнуваннями, паспортами бюджетних програм та відповідати затвердженим кошторисам. Будь-які відхилення можуть бути трактовані як нецільове використання коштів, що тягне за собою сувору відповідальність. Крім того, на практиці спостерігається постійна інтенсифікація праці облікового персоналу, що на тлі відсутності чітких показників ефективності створює ризики суб'єктивного розподілу фонду оплати праці та потребує впровадження інструментів автоматизації.

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення обліку й аналізу розрахунків з оплати праці в бюджетних установах (на прикладі Виконавчого комітету Ірклівської сільської ради).

Облік розрахунків з оплати праці в бюджетних установах регламентується НП(С)БОДС 132 «Виплати працівникам». Основною особливістю є жорстка прив'язка до бюджетної класифікації видатків. Розрахунки ведуться за субрахунком 6611 «Розрахунки за виплатами працівникам», де відображаються операції за загальним та спеціальним фондами. Ключовим елементом фінансової дисципліни є дотримання цільового призначення коштів за КЕКВ 2111 «Заробітна плата» (включає оклади, премії, доплати) та КЕКВ 2120 «Нарахування на оплату праці» (сплата ЄСВ 22%) [3].

Процес нарахування заробітної плати включає складну систему алгоритмів, що враховують не лише посадові оклади, а й численні надбавки: за ранг державного службовця, за вислугу років, за інтенсивність праці, за роботу з таємними документами тощо. Окрему групу складають компенсаційні виплати та оплата за середнім заробітком (відпустки, лікарняні, відрядження). Для документування операцій в установі використовуються меморіальні ордери, зокрема №5 «Зведення розрахункових відомостей із заробітної плати та стипендій», який є базою для формування бюджетної та податкової звітності. Бухгалтерський облік має забезпечувати своєчасне нарахування податків (ПДФО 18% та Військовий збір 5%) та подання Податкового розрахунку сум доходу (Форма №1ДФ) [4].

Аналіз динаміки фонду оплати праці та чисельності персоналу Виконавчого комітету Іркліївської сільської ради за період 2023–2025 рр. свідчить про певні структурні зміни та тенденцію до зростання середнього рівня виплат.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається коливання чисельності штатних працівників: зі 150 осіб у 2023 році вона скоротилася до 141 особи у 2024 році, а у 2025 році дещо зросла до 143 осіб. Поряд із штатною чисельністю, установа активно залучає фахівців за договорами цивільно-правового характеру (ЦПХ): їхня кількість у 2023 році становила 276 осіб, а у 2025 році очікується на рівні 240 осіб. Кількість опрацьованих платіжних доручень зросла з 3217 у 2023 році до прогнозних 3500 у 2025 році, що свідчить про зростання інтенсивності роботи бухгалтерської служби [2].

У структурі фонду оплати праці протягом 2022–2025 рр. стабільно переважає основна заробітна плата. Основним чинником зростання видатків на оплату праці у 2024–2025 роках стало законодавче підвищення мінімальної заробітної плати, зокрема до 8000 грн у 2024 році та до 8647 грн у 2026 році. Це призвело до найбільшого відсоткового приросту заробітної плати у групі обслуговуючого персоналу: з 6,7–9 тис. грн у 2023 році до 8–11 тис. грн у 2025 році. Заробітна плата керівного складу залишається стабільно високою та у 6,3–6,4 рази перевищує встановлений мінімальний рівень, що зумовлено високим рівнем персональної відповідальності за виконання бюджету громади [2].

Показники виконання бюджету (наприклад, перевиконання у 2023 році на 112,2%) створили фундамент для фінансової стійкості установи та можливості стабільного фінансування витрат на персонал. Виявлено проблему недостатньої автоматизації та високого навантаження на бухгалтерів, що створює ризики помилок у табелюванні та розрахунках. Співвідношення між категоріями персоналу відповідає робочим навантаженням, а річний ФОП не перевищує ліміти кошторису, що підтверджує дотримання фінансової дисципліни. Встановлено, що установа активно працює над оптимізацією витрат на управління.

Традиційна модель обліку в бюджетних установах передбачає високу частку ручних операцій. Проведене дослідження часу на погодження одного документа (наприклад, наказу про преміювання або відрядження) показало, що без використання ІТ-систем цей процес займає в середньому 4 години, враховуючи фізичне переміщення документа та погодження з кадрами, юристами та бухгалтерією. Впровадження інтегрованої системи електронного документообігу та ERP модуля «Зарплата та кадри» дозволяє скоротити цей час до 1 години. Економія часу становить 75%.

Для забезпечення якісного контролю за використанням фонду оплати праці (ФОП) в умовах виявленої інтенсифікації праці, пропонується впровадження інструментів ВІ-аналітики. Це дозволить перейти від статичної звітності до динамічного моніторингу через систему спеціалізованих дашбордів: план-фактного аналізу, структури виплат та моніторингу навантаження. Виявлений розрив в оплаті праці між керівництвом та спеціалістами потребує переходу до об'єктивної системи диференціації на основі КРІ. Для Виконавчого комітету пропонується запровадження конкретних критеріїв: для бухгалтерської служби — швидкість

обробки документів та відсутність помилок у звітності; для керівного складу — результативність виконання бюджетних програм та залучення інвестицій

За результатами дослідження встановлено, що контроль за ефективністю використання бюджетних коштів має базуватися на ВІ-технологіях, які забезпечують наочність план-фактного аналізу ФОП. Запровадження системи КРІ дозволить обґрунтувати існуючу диференціацію в оплаті праці через прив'язку виплат до показників фінансової стійкості громади та якості надання послуг населенню. Запропоновані заходи забезпечать не лише економію 75% робочого часу, а й підвищення прозорості публічних фінансів у державному секторі.

#### Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>.
2. Матеріали кваліфікаційної роботи Жигало А. В. «Облік та аналіз розрахунків з оплати праці в бюджетних установах». Черкаси: ЧДБК, 2026. 54 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 132 «Виплати працівникам» : Наказ МФУ від 29.12.2011 № 1798.
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.
5. Суворова А. В., Волчанська Л. В., Павлова Г. Є. Обліково-аналітичне забезпечення управління розрахунків з оплати праці на підприємстві. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 7. С. 107–111.

УДК: 657.43

### **ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПЕРСОНАЛОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

*Коваленко Андрій*

*lolkovalenko3@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук Полях Сергій Сергійович*

У сучасних умовах господарювання питання організації обліку розрахунків з персоналом набувають особливої актуальності, оскільки оплата праці є одним із ключових елементів системи управління підприємством та важливою складовою витрат суб'єкта господарювання. Від правильності організації обліку праці та її оплати залежить достовірність фінансової звітності, дотримання вимог трудового та податкового законодавства, а також ефективність управлінських рішень.

В умовах цифровізації економіки, розвитку електронного документообігу, впровадження електронних лікарняних, трудових книжок та змін трудового законодавства організація обліку розрахунків з персоналом потребує постійного вдосконалення. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств забезпечення оперативності обробки інформації, підвищення рівня внутрішнього контролю та використання автоматизованих інформаційних систем.

Система розрахунків з персоналом охоплює нарахування основної та додаткової заробітної плати, лікарняних, відпускних, премій, компенсаційних виплат, а також утримання податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного соціального внеску. Організація

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 4. ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНЕ, ОБЛІКОВЕ ТА КОНТРОЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ**

таких розрахунків повинна забезпечувати своєчасність виплат, правильність документального оформлення та повне відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку.

Важливе значення має нормативно-правове регулювання обліку розрахунків з персоналом. Основними нормативними документами є Кодекс законів про працю України, Закон України «Про оплату праці», Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податковий кодекс України, а також Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам», яке визначає методологічні засади формування інформації про виплати персоналу у бухгалтерському обліку.

Дослідження практики організації обліку розрахунків з персоналом проведено на матеріалах ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ СЕВЕН», діяльність якого пов'язана зі здійсненням торговельних операцій. Аналіз показників підприємства дозволив оцінити динаміку витрат на оплату праці та окремі аспекти ефективності використання трудових ресурсів.

Таблиця 1

Аналіз показників розрахунків з персоналом ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ СЕВЕН» за 2024–2025 рр.

Показник	2024 рік	2025 рік	Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
Дохід від реалізації, тис. грн	1 532,1	3 312,7	+1 780,6	216,2
Фонд оплати праці, тис. грн	172,9	1 298,0	+1 125,1	750,7
ЄСВ (22%), тис. грн	38,0	285,6	+247,6	750,7
Середньооблікова чисельність, осіб	2	5	+3	250,0
Середньомісячна зарплата, грн	7 204	21 633	+14 429	300,3
Дохід на 1 працівника, тис. грн	766,0	662,5	-103,5	86,5
ФОП на 1 працівника, тис. грн	86,5	259,6	+173,1	300,3
Частка ФОП у доході, %	11,3	39,2	+27,9	346,9

Джерело: складено за матеріалами ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ СЕВЕН».

Наведені дані свідчать про суттєве зростання фонду оплати праці на підприємстві, що пов'язано зі збільшенням середньооблікової чисельності працівників та активним розширенням господарської діяльності ТОВ «ТОРГОВИЙ ДІМ СЕВЕН». Водночас дохід на одного працівника знизився з 766,0 тис. грн до 662,5 тис. грн, що може свідчити про необхідність підвищення ефективності використання трудових ресурсів та вдосконалення системи управління персоналом.

Зростання частки фонду оплати праці у структурі доходу підприємства потребує посилення контролю за використанням коштів на оплату праці та вдосконалення системи внутрішнього контролю розрахунків з персоналом. Одним із напрямів удосконалення є автоматизація процесів нарахування заробітної плати, ведення кадрового обліку та формування звітності.

Важливим напрямом удосконалення є автоматизація процесів нарахування заробітної плати, ведення кадрового обліку та формування звітності, що дозволить підвищити оперативність обробки інформації, мінімізувати ризик помилок та покращити якість бухгалтерського обліку.

Отже, ефективна організація обліку розрахунків з персоналом є важливою передумовою забезпечення фінансової стабільності підприємства та підвищення результативності його діяльності. У сучасних умовах господарювання важливого значення набувають автоматизація облікових процесів, посилення внутрішнього контролю та використання сучасних інформаційних технологій, що сприяє підвищенню достовірності інформації та ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Баланюк І. Ф., Кузьмін Т. Л., Бойчук Т. Р., Смушак М. В. Обліково-аналітичне забезпечення та економічний контроль розрахунків із оплати праці персоналу підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2024. Т. 2. С. 325–335.
2. Василюк М. М. Формування обліково-аналітичної інформації щодо використання фонду оплати праці підприємства. Актуальні проблеми розвитку економіки. 2024. №4. С. 89–96.
3. Бенько І. Д. Удосконалення системи обліку оплати праці на підприємствах України. Економічний простір. 2021. №171. С. 78–84.
4. Костюк Ю. О. Облік, аналіз та контроль розрахунків з оплати праці на підприємстві. Тернопіль : ЗУНУ, 2024. 98 с.

УДК: 658:347.7

## **УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СФЕРИ ТОРГІВЛІ**

*Анна Котляр*

[anna.kotlyar2004@gmail.com](mailto:anna.kotlyar2004@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук Здір В.А.*

Сфера торгівлі є однією з найбільш стратегічно важливих галузей економіки, оскільки вона максимально наближена до кінцевого споживача, а її ефективний розвиток безпосередньо залежить від здатності торгових закладів адаптуватися до мінливих ринкових умов та впроваджувати нововведення [1; 6]. У сучасному висококонкурентному середовищі традиційні методи господарювання втрачають свою дієвість, тому саме інноваційність — розробка нових товарів, впровадження цифрових рішень та прогресивних маркетингових стратегій — стає базовою умовою для отримання стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового зростання підприємства. Тому актуальність дослідження обумовлена масштабними трансформаційними процесами в глобальній економіці та критичною необхідністю забезпечення виживаності бізнесу в умовах високої невизначеності.

Проте інноваційна діяльність за своєю природою характеризується значною мірою невизначеності та високим ступенем ризику, що часто стримує активність підприємств [4]. За даними досліджень, лише близько 10% інвестицій в інновації виявляються рентабельними, що для сфери торгівлі є особливо критичним, оскільки будь-які прорахунки в оцінці попиту на новий продукт чи технологію можуть призвести до фатальних фінансових втрат або навіть банкрутства [3]. Для вітчизняного ритейлу ці виклики посилюються станом надзвичайної нестабільності, спричиненої геополітичними змінами, економічними кризами та руйнівними наслідками військових дій [6]. Крім того, стратегічний шлях євроінтеграції України вимагає від бізнесу відповідності високим міжнародним стандартам інноваційності для успішного виходу на ринок ЄС [2].

Незважаючи на розуміння значущості інновацій, більшість керівників торговельних підприємств стикаються з суттєвим браком методичного забезпечення та нестачею кваліфікованого персоналу у сфері ризик-менеджменту [5]. Досвід практичної діяльності свідчить, що існуючі стандарти часто потребують адаптації до специфіки вітчизняного бізнесу, що актуалізує потребу в розробці гнучких систем управління, які дозволять не лише

нейтралізувати загрози, а й використовувати ризик як додатковий ресурс для розвитку [1; 7]. Таким чином, ґрунтовне дослідження механізмів управління інноваційними ризиками є життєво необхідним для забезпечення операційної стабільності, фінансової стійкості та стратегічної конкурентоспроможності підприємств сфери торгівлі в сучасних реаліях.

Інноваційний ризик у сфері торгівлі розглядається як ймовірність виникнення втрат ресурсів або недоотримання доходів у процесі створення та впровадження нових товарів, послуг, управлінських рішень або технологій, які можуть не отримати очікуваного ринкового попиту [3; 4]. У сучасних умовах розвиток торговельних підприємств безпосередньо залежить від їхньої здатності адаптуватися до невизначеності через впровадження технологічних розробок та оновлення асортименту, що робить такі проекти неминуче ризикованими [1].

Для розкриття специфіки діяльності підприємств торгівлі, основними видами інноваційних ризиків, з якими вони стикаються у процесі оновлення асортименту та впровадження нових технологій, є комерційні, маркетингові, торговельно-збутові та технологічні ризики (табл.1) [4; 5]. Кожен із цих видів має свої чинники виникнення та потенційні наслідки для фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 1

**Класифікація основних інноваційних ризиків у сфері торгівлі**

Вид ризику	Суть та джерела виникнення	Потенційні наслідки
Комерційний	Невизначеність ринкової частки нового продукту; проблеми у сфері закупівлі ресурсів через інфляцію та валютні коливання; неповнота інформації про контрагентів та споживчий попит.	Недоотримання прибутку, збитки від реалізації, втрата операційного прибутку, зниження інтелектуальної доданої вартості.
Маркетинговий	Помилкова оцінка попиту, невдале позиціонування, проблеми з реєстрацією ТМ, низька ефективність рекламних кампаній через некваліфікований персонал.	Відсутність попиту на новий товар, втрата витрат на розробку, падіння зацікавленості цільової аудиторії, репутаційні втрати.
Торговельно-збутовий	Зміна умов співпраці з посередниками, недотримання графіка поставок, збої у логістичних ланцюгах через військові дії або пошкодження інфраструктури.	Втрата частки ринку, збої у каналах постачання, дефіцит товарів, падіння обсягів продажу.
Технологічний	Невідповідність технічної бази вимогам інновації, помилки в реалізації НДДКР, застаріле обладнання, низька енергоефективність виробництва.	Випуск неякісної продукції, технічна неможливість впровадження проєкту, зростання собівартості, зниження ритмічності.

Виділяють декілька критичних ситуацій виникнення інноваційних ризиків у торговельній діяльності. Зокрема, при створенні нового товару на старому обладнанні виникає ризик невідповідності якості обов'язковим вимогам. У разі впровадження нового продукту за допомогою нової техніки існує ризик того, що обладнання не знайде іншого застосування, якщо проєкт зазнає невдачі [7]. Також значний вплив мають споживчі ризики, що виникають через неочікувану зміну потреб та вподобань покупців у період між розробкою продукту та його виходом на ринок [1; 5].

Схильність підприємства до інноваційного ризику визначає його спроможність мобілізувати ресурси для нейтралізації загроз або пристосування до спекулятивної природи ризику з метою отримання додаткового вигаду [6]. У певних сегментах торгівлі, наприклад, у сфері моди та одягу, відмова від інноваційних проєктів вважається недоцільною, оскільки реалізація товарів застарілого асортименту несе в собі значно більші загрози втрати прибутку.

На рівень інноваційного ризику в торгівлі суттєво впливають зовнішні фактори, такі як нестабільність законодавства, податковий тиск та активна протидія конкурентів, що вимагає від керівництва впровадження адаптивних систем ризик-менеджменту [5; 6]. Ефективне управління

цими ризиками дозволяє не лише мінімізувати фінансові втрати, а й забезпечити зростання «інтелектуальної доданої вартості» та конкурентоспроможності закладу в умовах цифрової економіки [2].

Управління інноваційними ризиками на підприємствах сфери торгівлі являє собою цілеспрямовану сукупність дій, спрямованих на зменшення ступеня та наслідків впливу негативних подій на інноваційні процеси, а також створення умов для успішної комерціалізації нововведень і досягнення стратегічних цілей підприємства [3]. Головною метою такого управління є підтримка внутрішньої стабільності торговельного закладу в умовах мінливого зовнішнього середовища через пошук балансу між ризиками та прибутковістю [6; 7].

Процес управління інноваційними ризиками в торгівлі має носити циклічний характер і охоплювати ряд послідовних етапів, починаючи з визначення загальної стратегії, яка передбачає вибір рівня допустимих ризиків відповідно до потенціалу та ринкових позицій підприємства [3; 4]. Наступним кроком є ідентифікація та прогнозування, що полягають у виявленні внутрішніх і зовнішніх чинників, складанні переліку можливих ризикових ситуацій та аналізі причин їх виникнення [1; 5]. Після цього проводиться кількісна та якісна оцінка, яка дозволяє встановити ймовірність настання ризикових подій, визначити можливі розміри відхилень від запланованих результатів та розрахувати потенційні фінансові втрати [7]. Важливим етапом є вибір методів управління та оптимізації, що передбачає розробку конкретних заходів для мінімізації чи нейтралізації загроз, а також пошук балансу між очікуваною вигодою та ризиком [4; 6]. Завершується цикл стадією моніторингу та контролю, яка забезпечує постійне відстеження ризикових показників, порівняння фактичних результатів із бажаними та коригування управлінських рішень у разі зміни ринкової кон'юнктури [3].

Для торговельних підприємств найбільш ефективними методами зниження інноваційних ризиків є сукупність підходів, адаптованих до специфіки галузі. Методи ухилення (відхилення) передбачають відмову від співпраці з ненадійними партнерами, постачальниками чи перевізниками, а також відхилення надмірно ризикованих проєктів, якщо рівень загрози перевищує встановлені критерії фінансової політики [4; 5]. Методи локалізації спрямовані на виділення найбільш небезпечних ділянок діяльності шляхом створення спеціальних структурних підрозділів або венчурних підприємств для реалізації конкретних ризикових проєктів [3]. Широко застосовуються методи дисипації (розподілу), що включають диверсифікацію товарного асортименту, залучення різних постачальників, а також регіональну диверсифікацію для розширення присутності на різних ринках [1; 6]. Методи компенсації ґрунтуються на стратегічному плануванні, проведенні активних маркетингових досліджень, моніторингу середовища та створенні системи фінансових, кадрових і страхових товарних резервів [2; 5]. Нарешті, передача ризику дозволяє мінімізувати втрати шляхом страхування інноваційних проєктів або передачі відповідальності за виконання окремих етапів (наприклад, транспортування чи зберігання) стороннім спеціалізованим організаціям на умовах аутсорсингу [4; 7].

У сучасних умовах цифровізації управління ризиками в торгівлі потребує впровадження інноваційних інструментів, таких як GRC-системи, аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект [1; 3]. Це дозволяє автоматизувати ідентифікацію загроз, підвищити точність прогнозів та забезпечити оперативне реагування на кризові ситуації в режимі реального часу [6]. Критерієм ефективності такої системи управління є здатність підприємства не лише мінімізувати втрати, а й використовувати ризик як ресурс для розвитку через максимізацію інтелектуальної доданої вартості та валового прибутку [2; 7].

Отже, ефективне управління інноваційними ризиками є критичною умовою забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості торговельних підприємств в умовах високої ринкової турбулентності. Специфіка галузі вимагає переходу від пасивного захисту до формування адаптивних систем менеджменту, які дозволяють не лише нівелювати загрози, а й

трансформувати ризик у стратегічний ресурс для розвитку та максимізації інтелектуальної доданої вартості. Успіх інноваційної діяльності підприємства торгівлі безпосередньо залежить від здатності керівництва інтегрувати процеси управління ризиками у загальну стратегію розвитку, поєднуючи науково обґрунтовані методи прогнозування з гнучкими механізмами оперативного реагування.

Список використаних джерел

1. Гринів В. Б. Ідентифікація ризиків у сфері інноваційно-інвестиційного регулювання економічних процесів в галузі торгівлі. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2025. № 82. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-07>.
2. Єгорова О. М. Управління інвестиційною діяльністю торговельних підприємств : дис. ... д-ра філософії : 072 - Фінанси, банківська справа та страхування. Харків, 2020. 278 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/34734>.
3. Микитюк Ю., Труш І., Андрійовський В. Управління інноваційними ризиками підприємства на різних стадіях інноваційної діяльності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 283–291. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.283>.
4. Волинець І. Г. Ризики інноваційної діяльності: суть, види та етапи управління. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 241–245. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/2\\_ukr/43.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/43.pdf).
5. Хурса М. М. Ризик-менеджмент у сфері торгівлі. *Збірник наукових праць ПУЕТ*. Полтава, 2014. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/4626/1/selection.pdf>.
6. Сафронська І. М., Бойченко О. В. Управління ризиками в діяльності підприємств та вплив на стійкість бізнесу. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2024. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14524656>.
7. Кучменко В. О., Загоровська В. В. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*. 2017. № 2 (80). С. 124–127. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2017-2\(80\)-124-127](https://doi.org/10.26642/jen-2017-2(80)-124-127).

УДК: 657.640.4

**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

Юлія Кулик

[Yulia\\_111m@ukr.net](mailto:Yulia_111m@ukr.net)

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,

м. Черкаси

Ольга Шільвінська

[Sh.olga1976@ukr.net](mailto:Sh.olga1976@ukr.net)

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,

м. Черкаси

Підприємства харчової промисловості та заклади ресторанного господарства поєднують виробничу і торговельну діяльність, оскільки не лише виготовляють власну продукцію, а й реалізують її разом із придбаними товарами. Організація бухгалтерського обліку на таких підприємствах базується на загальних принципах, установлених в Україні, проте має певну специфіку. Це зумовлено тим, що їх діяльність одночасно охоплює як виробничі процеси, так і

операції з торгівлі. З огляду на це тема обліку в харчовій промисловості завжди залишатиметься актуальною, адже кількість суб'єктів господарювання в цій сфері є надзвичайно великою порівняно з іншими галузями. Крім того, діяльність закладів ресторанного господарства регулюється значною кількістю нормативно-правових актів. Така підвищена увага з боку законодавства зумовлена низкою факторів: тісним зв'язком сфери громадського харчування з життям і здоров'ям населення, специфікою обліку через поєднання виробничої та торговельної діяльності, а також особливостями організації документообігу [4].

Бухгалтерський облік у готельно-ресторанній індустрії характеризується рядом специфічних рис, які відрізняють його від обліку в інших секторах економіки. Передусім це значний обсяг щоденних господарських операцій. Навіть невеликий готель, що налічує близько п'ятдесяти номерів, щоденно виконує численні операції, пов'язані з бронюванням, поселенням гостей, наданням додаткових послуг і проведенням розрахунків як готівкою, так і банківськими картками. Водночас ресторан середнього рівня обслуговує сотні клієнтів щодня, і кожне відвідування супроводжується оформленням відповідних первинних документів та відображенням у системі обліку [1].

2025 рік став для ресторанного бізнесу серйозним випробуванням на стійкість. Якщо раніше споживачі більш вільно витрачали кошти, то нині кожна витрата ретельно планується. Війна та інфляційні процеси суттєво знизили купівельну спроможність населення, тоді як витрати самих закладів значно зросли. У таких умовах суворий контроль обліку перестає бути формальністю і перетворюється на необхідну умову виживання бізнесу. За даними дослідження Poster, у 2024 році середній чек у ресторанах України збільшився на 18%, проте основною причиною цього стала інфляція. Іншими словами, зростання суми чека пов'язане не зі збільшенням обсягів споживання, а з підвищенням рівня цін [3].

Важливою особливістю є необхідність інтеграції бухгалтерського обліку з операційними системами управління готелем та рестораном. Система управління готелем, відома як PMS (Property Management System), обробляє інформацію про бронювання, заселення, надання послуг. Система автоматизації ресторану POS (Point of Sale) реєструє всі продажі страв та напоїв. Інформація з цих систем має безперешкодно та оперативно надходити до бухгалтерії для відображення доходів, дебіторської заборгованості, руху товарно-матеріальних цінностей. Вести склад «в голові» чи на папері в 2025 році — неприпустима розкіш. Існують доступні системи автоматизації ресторанів, наприклад Poster, які відстежують залишки продуктів у режимі реального часу. Це називається механізм списання по техкарті.

Традиційний бухгалтерський облік, що базується на ручному введенні даних, паперовому документообігу та періодичному складанні звітності, стикається з низкою серйозних проблем у сучасних умовах. Насамперед, це висока трудомісткість облікових процесів. Бухгалтер витрачає значну частину робочого часу на рутинні операції: введення даних з паперових документів, звірка інформації, складання первинних документів, формування реєстрів обліку. За різними оцінками, до шістдесяти-сімдесяти відсотків робочого часу бухгалтера витрачається на технічні операції, і лише тридцять-сорок відсотків – на аналітичну роботу [2].

Суттєвою проблемою є недосконалість методичного забезпечення обліку в галузі. Чинні національні стандарти бухгалтерського обліку не повною мірою враховують галузеві особливості готельно-ресторанного бізнесу, що призводить до необхідності самостійної розробки облікової політики підприємствами. Це, у свою чергу, може спричиняти різночитання та знижувати порівнянність фінансової звітності. Окремою проблемою виступає облік запасів у ресторанному господарстві, зокрема швидкокопсувних продуктів. Недостатній рівень автоматизації, порушення норм списання, складність контролю за залишками та втратами можуть призводити до викривлення облікових даних і фінансових результатів.

Важливим аспектом є також складність обліку доходів у зв'язку з різноманітністю форм розрахунків із клієнтами, включаючи готівкові, безготівкові та електронні платежі. Проблеми можуть виникати при застосуванні реєстраторів розрахункових операцій, інтеграції облікових систем із POS-системами та забезпеченні повноти відображення виручки.

Серйозною проблемою є ризик помилок при дублюванні інформації. В умовах ручного обліку одна й та сама інформація часто вводиться в систему неодноразово: спочатку в операційну систему готелю чи ресторану, потім у бухгалтерську програму, далі в податкові декларації та звіти. Кожен такий етап передачі даних створює ризик помилок, неузгодженості інформації між різними системами. Затримки у формуванні управлінської звітності є ще однією критичною проблемою традиційного обліку. Керівництву потрібна оперативна інформація про поточний фінансовий стан, завантаженість готелю, виручку ресторану, рентабельність окремих послуг для прийняття своєчасних рішень щодо ціноутворення, маркетингових акцій, оптимізації витрат. Традиційний облік може надати таку інформацію лише з затримкою в кілька днів чи навіть тижнів, що робить її малоцінною для оперативного управління. Складність аналізу великих масивів даних є об'єктивним обмеженням можливостей людини. Бухгалтер фізично не здатен вручну проаналізувати тисячі транзакцій, виявити закономірності, тренди, аномалії. Це обмежує можливість підприємства для глибокого фінансового аналізу, прогнозування, оптимізації бізнес-процесів.

Додатково слід врахувати вплив зовнішніх факторів, таких як зміни податкового законодавства, економічна нестабільність та сезонність попиту, які ускладнюють організацію обліку та планування діяльності підприємств.

Отже, проблематика організації обліку в готельно-ресторанній індустрії України полягає у необхідності вдосконалення методичних підходів, підвищення рівня автоматизації облікових процесів, адаптації нормативної бази до галузевих особливостей та розвитку управлінського обліку як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств. Для вирішення проблем обліку запасів доцільно впроваджувати системи контролю за рухом матеріальних ресурсів, зокрема автоматизований складський облік, нормування витрат сировини та регулярну інвентаризацію. Використання калькуляційних карт і технологічних карт страв сприяє точному визначенню собівартості продукції та зменшенню втрат.

Важливим напрямом є вдосконалення обліку доходів шляхом забезпечення повної інтеграції реєстраторів розрахункових операцій із обліковими системами. Це дозволить уникнути дублювання даних, зменшити ризик помилок і забезпечити контроль за грошовими потоками. Також доцільно розширювати використання безготівкових та цифрових платіжних інструментів із автоматичним відображенням у системі обліку.

Список використаних джерел:

1. Гресь-Євреїнова С. В., Шелемєтьєва Т. В., Мамотенко Д. Ю. Бухгалтерський облік туристичних та готельно-ресторанних підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 233 с.
2. Облік товарів у закладах готельно-ресторанного господарства: особливості та нормативно-методичне забезпечення / С. О. Бортняк // *Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування* : матеріали наукових досліджень. Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2025.
3. Моргулець О. В., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № 8. С. 88–96.
4. Мельник І. С. Сучасні підходи до оцінки якості обслуговування в готельних підприємствах. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 4. С. 155–161.

УДК: 657.6.174

## **ПРОФЕСІЙНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АУДИТОРА**

*Юлія Кулик*

*[Yulia\\_111m@ukr.net](mailto:Yulia_111m@ukr.net)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Ольга Шільвінська*

*[Sh.olga1976@ukr.net](mailto:Sh.olga1976@ukr.net)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

Професійна відповідальність аудитора є важливою складовою забезпечення довіри до фінансової звітності та функціонування ринкової економіки загалом. У сучасних умовах зростання вимог до прозорості бізнесу та підвищення ролі фінансової інформації, діяльність аудитора набуває особливої значущості. Аудитор, здійснюючи перевірку фінансової звітності, несе відповідальність за об'єктивність, незалежність і достовірність наданих висновків. Основою професійної відповідальності є дотримання етичних принципів, зокрема чесності, об'єктивності, конфіденційності та професійної компетентності. Недотримання принципів може призвести до викривлення фінансової інформації, що, у свою чергу, негативно впливає на прийняття управлінських рішень користувачами звітності. Особливої значущості ця проблема набуває в умовах економічної нестабільності та воєнного стану, коли зростає ризик викривлення фінансової звітності, недобросовісної поведінки суб'єктів господарювання та підвищується потреба у незалежному та об'єктивному контролі. У таких обставинах аудитор виступає не лише як перевіряючий, але й як гарант достовірності фінансової інформації, що обумовлює підвищення рівня його професійної відповідальності [4].

Професійна відповідальність аудитора включає кілька аспектів: дисциплінарну, адміністративну, цивільно-правову та кримінальну відповідальність. В Україні правове регулювання цієї сфери здійснюється відповідно до законодавства про аудит фінансової звітності та міжнародних стандартів аудиту. Ключове значення має забезпечення незалежності аудитора та уникненню конфлікту інтересів. В умовах сучасних викликів, зокрема цифровізації, глобалізації та економічної нестабільності, зростає значення професійного судження аудитора. Це вимагає від фахівців постійного підвищення кваліфікації, дотримання міжнародних стандартів та впровадження новітніх технологій у практику аудиту.

Відповідальність аудитора у професійній діяльності є ключовим елементом забезпечення достовірності фінансової звітності. Вона передбачає обов'язок аудитора діяти відповідно до встановлених професійних стандартів, етичних норм та законодавчих вимог, забезпечуючи об'єктивність, незалежність і компетентність у процесі здійснення аудиторської діяльності. Особливу увагу слід приділити питанню незалежності аудитора, яка є необхідною умовою об'єктивного формування аудиторського висновку. У практиці часто виникають ситуації, коли аудитор зазнає впливу з боку клієнта, що може призвести до конфлікту інтересів та зниження якості аудиту. Тому важливим завданням є впровадження ефективних інструментів забезпечення незалежності, зокрема обмеження надання супутніх послуг та посилення контролю за дотриманням етичних вимог [1].

Серед ключових проблем варто виділити недостатню ефективність механізмів контролю за діяльністю аудиторів, складність притягнення їх до відповідальності у випадках порушень, а також ризику втрати незалежності через тиск з боку клієнтів. Окрім цього, в умовах цифровізації

та зростання обсягів інформації зростають вимоги до професійної компетентності аудиторів, що не завжди супроводжується належним рівнем підготовки та підвищення кваліфікації. Додатковим викликом є невизначеність меж відповідальності аудитора за виявлення шахрайства та помилок у фінансовій звітності, що часто стає причиною конфліктів між аудиторами та користувачами фінансової інформації. Усе це зумовлює необхідність удосконалення підходів до регулювання професійної відповідальності аудиторів та підвищення якості аудиторської діяльності.

Удосконалення підходів до регулювання професійної відповідальності аудиторів та підвищення якості аудиторської діяльності є важливою передумовою зміцнення довіри до фінансової інформації та розвитку національної економіки. У цьому контексті доцільним є посилення нормативно-правового регулювання аудиторської діяльності з урахуванням міжнародних стандартів, а також забезпечення ефективного контролю за дотриманням професійних та етичних вимог[3].

Важливим напрямом є вдосконалення механізмів притягнення аудиторів до відповідальності, зокрема шляхом підвищення прозорості дисциплінарних процедур та чіткого визначення меж відповідальності за результати аудиту. Не менш суттєвим є забезпечення реальної незалежності аудиторів через мінімізацію впливу клієнтів та запровадження ефективних інструментів управління конфліктами інтересів.

Крім того, підвищення якості аудиторських послуг потребує інвестування у професійний розвиток аудиторів, впровадження сучасних цифрових технологій та автоматизації аудиторських процедур. Це сприятиме більш точному аналізу фінансової інформації та зниженню ризику помилок.

Таким чином, професійна відповідальність аудитора є невід'ємною складовою забезпечення достовірності фінансової звітності та формування довіри з боку користувачів інформації - інвесторів, державних органів і суспільства загалом. В умовах трансформації економіки України, інтеграції до міжнародного економічного простору та посилення вимог до прозорості бізнесу роль аудитора істотно зростає, що, відповідно, підвищує рівень його відповідальності за результати професійної діяльності. Проведений аналіз засвідчує, що, попри наявність нормативно-правової бази та впровадження міжнародних стандартів аудиту, існують певні проблеми у сфері забезпечення якості аудиторських послуг. Зокрема, недостатньо ефективними залишаються механізми контролю та притягнення аудиторів до відповідальності, зберігаються ризики порушення принципу незалежності, а також спостерігається неоднозначність у визначенні меж відповідальності аудитора за виявлення суттєвих викривлень і шахрайства [2].

Удосконалення системи професійної відповідальності аудиторів має передбачати комплексний підхід, який включає гармонізацію національного законодавства з міжнародними вимогами, посилення ролі професійних організацій, підвищення прозорості наглядових процедур та впровадження ефективних інструментів забезпечення незалежності аудиторів. Важливим аспектом є також розвиток професійної етики та формування високого рівня відповідальності через безперервне навчання і підвищення кваліфікації фахівців.

Крім того, у сучасних умовах цифровізації економіки необхідним є активне впровадження інноваційних технологій в аудиторську практику, що сприятиме підвищенню точності, оперативності та надійності аудиторських перевірок. Це, у свою чергу, дозволить зменшити ризики професійних помилок і підвищити загальну ефективність аудиторської діяльності. Таким чином, забезпечення належного рівня професійної відповідальності аудиторів є ключовою передумовою підвищення якості аудиту, зміцнення фінансової дисципліни та розвитку економічної системи України в цілому.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» №2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19>
2. Handbook of International Quality Management, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2023 Edition. URL: <https://www.iaasb.org/publications/2023-2024-handbook-international-quality-management-auditing-review-other-assurance-and-related>
3. Code of Ethics for Professional Accountants, 2022–2024 update. URL: <https://www.ethicsboard.org/publications/mizhnarodniy-kodeks-etiki-profesiynikh-bukhgalteriv>
4. Усатенко О. В, Пашкевич М. С. Професійне судження у сфері бухгалтерського обліку та фінансової звітності за МСБО та МСФЗ // *Бізнес Інформ*. 2023. №3. С. 90–95.

УДК 338.58

## **ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ**

*Владислав Купрій*

*kupriyvlad943@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*

*Науковий керівник: к.е.н Олена Гончаренко*

Адміністративні витрати займають важливе місце у структурі витрат, тому їх раціональний облік і контроль безпосередньо впливають на фінансові результати діяльності. Актуальність теми вдосконалення обліку адміністративних витрат зумовлена сучасними умовами господарювання, що характеризуються економічною нестабільністю, посиленням конкуренції та необхідністю підвищення ефективності управління ресурсами підприємства. Зростають вимоги до достовірності, своєчасності та аналітичності облікової інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає потреба в удосконаленні методики обліку адміністративних витрат, впровадженні сучасних інформаційних технологій та автоматизації облікових процесів. Крім того, актуальність теми підсилюється необхідністю забезпечення ефективного внутрішнього контролю, мінімізації ризиків помилок і зловживань, а також адаптації облікових систем до змін у законодавстві та міжнародних вимогах [2]. Удосконалення обліку адміністративних витрат сприятиме підвищенню прозорості діяльності підприємства, оптимізації витрат і зміцненню його конкурентоспроможності. Базою дослідження обліку та аудиту адміністративних витрат є УА ТОВ «ЄВРОМІКС».

Облік адміністративних витрат на УА ТОВ «ЄВРОМІКС» є важливою складовою системи бухгалтерського обліку підприємства, оскільки забезпечує формування інформації про витрати на управління та обслуговування діяльності. Облік адміністративних витрат ТОВ «УА ЄВРОМІКС» здійснюється відповідно до вимог національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку із використанням рахунку 92 «Адміністративні витрати» для узагальнення інформації про витрати на управління підприємством. До їх складу включаються витрати на оплату праці адміністративного персоналу та нарахування на неї, витрати на утримання офісу, оренду приміщень, комунальні послуги, зв'язок, канцелярські та господарські потреби, а також амортизація основних засобів адміністративного призначення і витрати на професійні послуги. Від правильності їх обліку залежить достовірність фінансової звітності та ефективність управлінських рішень [3].

Первинний облік ведеться на підставі відповідних документів, що забезпечує достовірність і повноту відображення витрат. Аналітичний облік організовано за статтями витрат і центрами відповідальності, що дозволяє здійснювати детальний контроль та аналіз. Протягом звітного періоду адміністративні витрати накопичуються, після чого списуються на фінансові результати підприємства. На підприємстві застосовується автоматизована система обліку, що сприяє підвищенню оперативності обробки інформації та зменшенню ризику помилок. Водночас здійснюється постійний контроль за доцільністю витрат і проводиться їх аналіз з метою оптимізації та підвищення ефективності діяльності ТОВ «УА ЄВРОМІКС».

Основні проблеми обліку адміністративних витрат на підприємстві пов'язані з недосконалістю організації облікового процесу та системи внутрішнього контролю. Зокрема, часто спостерігається недостатня деталізація аналітичного обліку, що ускладнює контроль за витратами та їх аналіз. Водночас виникають труднощі з чітким розмежуванням адміністративних витрат від інших видів витрат, що може призводити до викривлення фінансових результатів [1].

Суттєвою проблемою є недоліки в оформленні первинних документів та несвоєчасне відображення витрат у бухгалтерському обліку. Це знижує достовірність облікової інформації та ускладнює прийняття управлінських рішень.

Крім того, на підприємстві відсутній належний контроль за доцільністю та обґрунтованістю адміністративних витрат, що створює ризики неефективного використання ресурсів і можливих зловживань.

Додатковими проблемами виступають недостатня кваліфікація облікового персоналу, складність адаптації до змін у законодавстві та відсутність системного підходу до планування й оптимізації адміністративних витрат.

Тож, наявні проблеми обліку адміністративних витрат потребують комплексного вирішення з метою підвищення ефективності управління підприємством і забезпечення достовірності фінансової інформації.

В сучасних умовах особливого значення набуває вдосконалення методики обліку адміністративних витрат. Одним із ключових напрямів є деталізація аналітичного обліку, що дозволяє здійснювати групування витрат за центрами відповідальності, видами діяльності та статтями витрат. Це сприяє підвищенню рівня контролю та дає змогу виявляти неефективні витрати. Важливим напрямом є удосконалення облікової політики підприємства, зокрема чітке визначення складу адміністративних витрат і критеріїв їх віднесення. Це сприятиме уникненню помилок у класифікації витрат і підвищенню достовірності фінансової звітності. Одночасно необхідно посилити вимоги до оформлення первинних документів та забезпечити своєчасне відображення господарських операцій в обліку. Необхідним є впровадження автоматизованих облікових систем і цифрових технологій, які забезпечують оперативність обробки інформації, зменшують ризик помилок і підвищують якість облікових даних. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє інтегрувати бухгалтерський і управлінський облік, що є основою для ефективного планування та контролю витрат [4].

Не менш значущим є удосконалення внутрішнього контролю адміністративних витрат на УА ТОВ «ЄВРОМІКС». Це передбачає встановлення чітких процедур погодження витрат, контроль за їх доцільністю та відповідністю затвердженим бюджетам. Запровадження системи бюджетування дає змогу планувати витрати та здійснювати аналіз відхилень фактичних показників від запланованих. Окрему увагу слід приділити гармонізації обліку адміністративних витрат із міжнародними стандартами, що сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та довіри з боку користувачів. Також важливим є підвищення кваліфікації облікового персоналу, що забезпечує правильне застосування нормативно-правових актів і сучасних методів обліку [5].

Таким чином, облік адміністративних витрат є важливим елементом системи бухгалтерського обліку підприємства, оскільки забезпечує формування достовірної інформації

для управління та прийняття ефективних рішень. Від його якості залежить точність відображення фінансових результатів і рівень контролю за витратами. Вдосконалення обліку адміністративних витрат є необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення достовірності облікової інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності обліку адміністративних витрат, забезпеченню прозорості фінансової інформації та оптимізації витрат підприємства, що в цілому позитивно вплине на його фінансову стійкість і конкурентоспроможність.

Список використаних джерел:

1. Бухгалтерський облік : підручник / О. В. Фоміна, С. Я. Король, А. П. Шаповалова та ін. – Київ : ДТЕУ, 2024. – 224 с.
2. Бухгалтерський облік у системі управління підприємством : навчальний посібник / О. А. Лаговська, С. Ф. Легенчук, Т. С. Іванюк. – Житомир : Полісся, 2022. – 424 с.
3. Закон України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>
4. Закон України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text>
5. Осмятченко В. О., Тесленко Т. І., Скоробагач А. Є. Теорія та практика бухгалтерського обліку : підручник. Київ : ПростоБук, 2022. 460 с.

УДК 657.422

## **ОБЛІК ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ**

*Ломака Альона*

*[lomakaaliona2005@gmail.com](mailto:lomakaaliona2005@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси, Україна*

*Науковий керівник: канд. екон. наук Полях Сергій*

В умовах ринкової економіки та посилення конкурентного середовища ефективне управління ресурсами підприємства набуває першочергового значення. Виробничі запаси як одна з ключових складових оборотних активів безпосередньо визначають ритмічність виробничого процесу, рівень операційних витрат та, зрештою, фінансові результати господарської діяльності. За даними Державної служби статистики України, питома вага запасів у структурі оборотних активів промислових підприємств становить від 30 до 50%, що свідчить про їх суттєву роль у формуванні майнового потенціалу суб'єктів господарювання [4, с. 18].

В умовах воєнного часу, нестабільності ланцюгів постачання та волатильності цін на сировину питання своєчасного та достовірного обліку виробничих запасів набуває особливої гостроти. Підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміни у потребах виробництва, що вимагає удосконалення системи аналітичного обліку та оперативного контролю за рухом матеріальних цінностей. Недостатня увага до цих питань призводить до надмірного накопичення або дефіциту запасів, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства [1, с. 45].

Вищезазначене обумовлює актуальність дослідження теоретичних та практичних аспектів обліку і аналізу виробничих запасів, а також пошуку шляхів їх удосконалення в умовах цифровізації економіки.

Правову та методологічну основу обліку виробничих запасів в Україні становлять: Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» (НП(С)БО 9), Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2 «Запаси» (МСБО 2), а також галузеві інструкції та методичні рекомендації Міністерства фінансів України.

Відповідно до НП(С)БО 9, запаси — це активи, які: утримуються для подальшого використання в процесі виробництва; є у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг [2, с. 12]. До складу виробничих запасів, як складової запасів підприємства, належать сировина, основні й допоміжні матеріали, паливо, тара, запасні частини та інші ресурси виробничого призначення. Ключовим елементом теорії обліку запасів є визначення їх первісної вартості. Запаси зараховуються на баланс за первісною вартістю, яка залежить від способу надходження [1, с. 48]:

- при придбанні за плату — це фактичні витрати на придбання, включаючи ціну постачальника, транспортно-заготівельні витрати, мито та інші прямі витрати;
- при виготовленні власними силами — виробнича собівартість;
- при безоплатному отриманні — справедлива вартість на дату отримання;
- при внесенні до статутного капіталу — погоджена засновниками справедлива вартість.

Важливою теоретичною проблемою є оцінка запасів при їх вибутті. Відповідно до НП(С)БО 9, підприємство може обирати один із методів оцінки, наведених у табл. 1.

Таблиця 1

Методи оцінки виробничих запасів при вибутті та їх характеристика

Метод оцінки	Переваги	Недоліки
Ідентифікованої собівартості	Висока точність обліку кожної одиниці	Трудомісткий, застосовується лише для унікальних запасів
Середньозваженої собівартості	Простота розрахунку, рівномірний розподіл витрат	Не відображає реального руху цін на ринку
ФІФО	Відповідає реальному руху запасів, залишки за поточними цінами	В умовах інфляції знижує собівартість реалізованої продукції, що може призводити до завищення фінансового результату
Нормативних витрат	Спрощує облік у масовому виробництві	Потребує регулярного перегляду нормативів

Синтетичний облік виробничих запасів здійснюється на рахунку 20 «Виробничі запаси», який має такі субрахунки: 201 «Сировина й матеріали», 202 «Купівельні напівфабрикати та комплектуючі вироби», 203 «Паливо», 204 «Тара й тарні матеріали», 205 «Будівельні матеріали», 206 «Матеріали, передані в переробку», 207 «Запасні частини», 208 «Матеріали сільськогосподарського призначення», 209 «Інші матеріали». Аналітичний облік ведеться за номенклатурними номерами, видами запасів, місцями зберігання та матеріально відповідальними особами [2, с. 14].

Якість обліку виробничих запасів значною мірою визначається рівнем організації первинної документації та автоматизації облікового процесу. Первинними документами з обліку

запасів є: прибутковий ордер (ф. М-4), накладна-вимога на відпуск матеріалів (ф. М-11), лімітно-забірна картка (ф. М-8), акт списання матеріалів та картка складського обліку матеріалів (ф. М-12) [1, с. 52].

Впровадження сучасних ERP-систем (зокрема, SAP S/4HANA, Microsoft Dynamics) кардинально змінює підходи до організації обліку запасів. Такі системи забезпечують: інтеграцію складського, бухгалтерського та управлінського обліку в єдиному інформаційному середовищі; автоматичне формування проводок при надходженні та вибутті запасів; оперативний контроль залишків у режимі реального часу; автоматичне нарахування ТЗВ та розподіл за методами оцінки; формування аналітичної звітності для прийняття управлінських рішень [3, с. 108].

Окремої уваги заслуговує організація інвентаризації як обов'язкової контрольної процедури. Відповідно до Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затвердженого наказом Мініфіну від 02.09.2014 № 879, підприємства зобов'язані проводити інвентаризацію запасів не рідше одного разу на рік, перед складанням річної фінансової звітності. Результати інвентаризації оформлюються інвентаризаційним описом та актом, за підсумками якого виявлені надлишки оприбутковуються, а нестачі — списуються із встановленням винних осіб або відносяться на витрати підприємства [4, с. 23].

Проведене дослідження дозволяє дійти таких висновків. По-перше, виробничі запаси є стратегічно важливою складовою оборотних активів підприємства, від ефективного управління якою залежить безперервність виробничого процесу та рівень операційних витрат. По-друге, нормативне регулювання обліку запасів в Україні відповідає міжнародним стандартам, проте на практиці підприємства стикаються зі значними труднощами при виборі методу оцінки та організації аналітичного обліку. По-третє, аналіз показників оборотності виробничих запасів є дієвим інструментом виявлення резервів підвищення ефективності використання оборотного капіталу. По-четверте, впровадження автоматизованих облікових систем забезпечує суттєве підвищення оперативності та достовірності інформації про рух запасів.

Список використаних джерел:

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2020. 912 с.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» : наказ Міністерства фінансів України від 20.10.1999 № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99>.
3. Шара Є. Ю. Бухгалтерський фінансовий та податковий облік : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2021. 424 с.
4. Державна служба статистики України. *Статистичний щорічник України за 2023 рік*. Київ : Держстат, 2024. 455 с.

УДК 657.6

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ І АНАЛІЗУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ**

*Олександр Мачульський*  
*sawacawa172@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*  
*Науковий керівник: канд. екон. наук Сергій Полях*

У сучасних умовах реформування економіки України та модернізації системи державного управління важливого значення набуває питання ефективного функціонування бюджетних установ. Одним із ключових чинників забезпечення їх стабільної діяльності є наявність достатньої матеріально-технічної бази, основу якої становлять основні засоби. Саме основні засоби забезпечують можливість виконання установами їх основних функцій, пов'язаних із наданням освітніх, соціальних, культурних та адміністративних послуг населенню. Раціональне використання державного майна та контроль за його збереженням є важливою складовою ефективного управління бюджетними ресурсами [1].

В умовах обмеженого фінансування бюджетних установ особливого значення набуває організація бухгалтерського обліку та проведення аналізу основних засобів. Правильно організований облік забезпечує своєчасне отримання достовірної інформації про наявність, рух, технічний стан і ефективність використання необоротних активів. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оновлення матеріально-технічної бази, проведення ремонтів, модернізації обладнання та підвищення ефективності використання державного майна [2].

Теоретичні засади обліку основних засобів визначаються чинним законодавством України та нормативними документами у сфері бухгалтерського обліку державного сектору. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 «Основні засоби», основні засоби – це матеріальні активи, які використовуються установою більше одного року для здійснення основної діяльності та поступово переносять свою вартість на витрати шляхом нарахування амортизації [3]. До складу основних засобів бюджетних установ належать земельні ділянки, будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби, комп'ютерна техніка, меблі, інструменти та інші матеріальні активи довгострокового використання.

Організація бухгалтерського обліку основних засобів передбачає здійснення комплексу взаємопов'язаних процедур, пов'язаних із документальним оформленням господарських операцій, оцінкою об'єктів, нарахуванням амортизації та відображенням інформації у фінансовій звітності. Важливим етапом є правильне формування первісної вартості об'єктів основних засобів, яка залежить від способу їх надходження. Первісна вартість може включати витрати на придбання, доставку, монтаж, установку та введення в експлуатацію [3]. У процесі використання основних засобів важливе значення має правильне визначення строку їх корисного використання, оскільки це впливає на розмір амортизаційних відрахувань та достовірність фінансової інформації.

Важливу роль у системі управління необоротними активами відіграє аналіз основних засобів. Аналіз дозволяє оцінити рівень забезпеченості установи матеріальними ресурсами, визначити ступінь їх фізичного та морального зносу, а також ефективність використання. Для оцінки технічного стану основних засобів застосовуються показники коефіцієнта зносу та придатності, які характеризують рівень збереження активів та потребу в їх оновленні [4]. Крім того, важливими показниками є коефіцієнти оновлення і вибуття, що дозволяють оцінити інтенсивність руху основних засобів у бюджетній установі.

Практичне дослідження проведено на базі ДНЗ «Смілянський центр підготовки і перепідготовки робітничих кадрів». Аналіз фінансової звітності установи за 2023–2025 роки представлено в рисунках

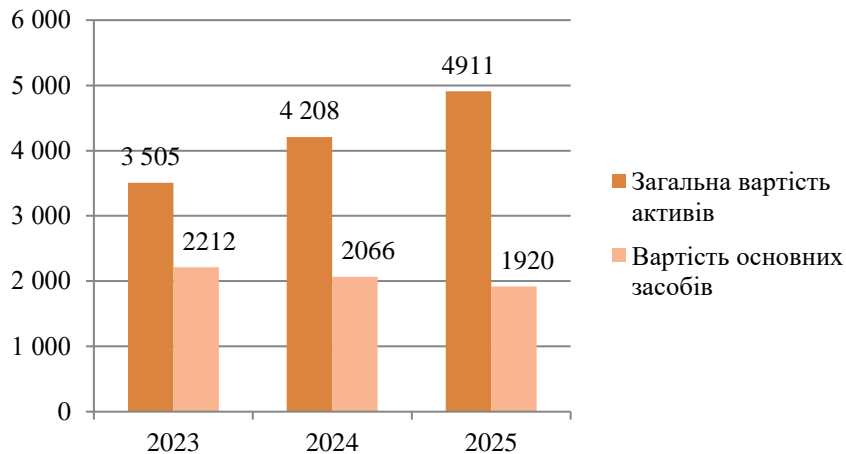


Рис. 1. Динаміка вартості активів та основних засобів, тис. грн.

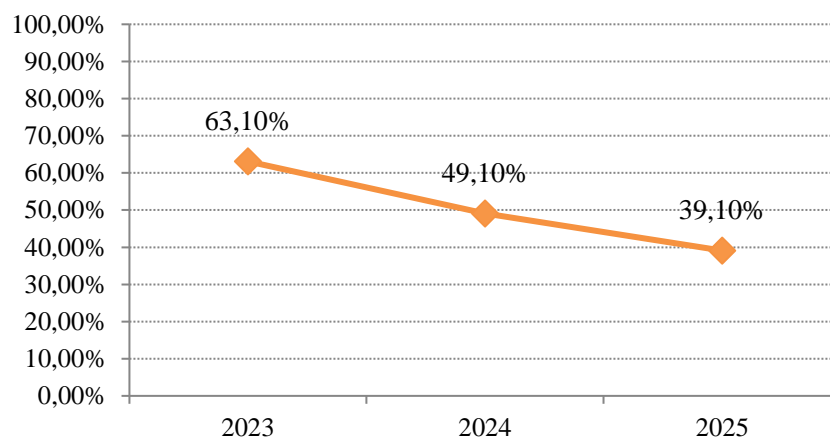


Рис. 2. Питома вага основних засобів у загальній вартості активів, %

Проведений аналіз показав, що загальна вартість активів установи збільшилася з 3 505 тис. грн. у 2023 році до 4 911 тис. грн. у 2025 році. Це свідчить про розширення ресурсного потенціалу закладу та зростання обсягів фінансування. Водночас вартість основних засобів упродовж досліджуваного періоду скоротилася з 2 212 тис. грн. до 1 920 тис. грн., що свідчить про поступове зменшення матеріально-технічної бази установи.

Проведений аналіз структури активів показав, що питома вага основних засобів у загальній вартості активів знизилася з 63,1 % у 2023 році до 39,1 % у 2025 році. Така тенденція свідчить про недостатній рівень оновлення необоротних активів та необхідність здійснення заходів щодо покращення технічного забезпечення установи. Зниження вартості основних засобів може бути пов'язане зі значним рівнем фізичного зносу об'єктів, обмеженими обсягами фінансування капітальних видатків та недостатніми темпами модернізації матеріально-технічної бази.

У процесі дослідження було проведено аналіз ефективності використання основних засобів за допомогою системи економічних показників. Зокрема, оцінено показники фондоддачі, фондомісткості, коефіцієнта оновлення, вибуття та придатності основних засобів. Отримані результати дозволили встановити, що рівень ефективності використання необоротних активів установи потребує покращення, оскільки спостерігається тенденція до зростання ступеня зносу основних засобів та скорочення їх частки у структурі активів. Це свідчить про необхідність

проведення модернізації обладнання, оновлення матеріально-технічної бази та залучення додаткових джерел фінансування [5].

Одним із важливих напрямів удосконалення системи обліку основних засобів є впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизації облікових процесів. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, забезпечити ефективний контроль за рухом активів та зменшити ризик помилок при веденні бухгалтерського обліку. Крім того, важливе значення має вдосконалення внутрішнього контролю за використанням державного майна, проведення регулярної інвентаризації та посилення відповідальності матеріально відповідальних осіб.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективна організація бухгалтерського обліку та аналізу основних засобів є важливою передумовою забезпечення раціонального використання бюджетних коштів і підвищення ефективності діяльності установ державного сектору. Запропонований напрям удосконалення облікових та аналітичних процедур сприятиме підвищенню якості управління необоротними активами, зміцненню матеріально-технічної бази бюджетних установ та формуванню достовірної фінансової інформації.

#### Список використаних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський облік у бюджетних установах : навч. посіб. Житомир : ПП «Рута», 2020. 472 с.
2. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік у державному секторі : теорія і практика. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 384 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 121 «Основні засоби».
4. Ткаченко Н. М. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : Алерта, 2022. 416 с.
5. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.

УДК 336.225:658

### **УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*Юлія Онопрієнко  
crintik9@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент кафедри  
бізнес-економіки та маркетингу Юлія Гетьманенко*

В умовах повномасштабного вторгнення Російської Федерації проти України підприємницьке середовище зазнало безпрецедентного тиску: руйнування виробничої інфраструктури, вимушене переміщення суб'єктів господарювання, перебої у ланцюгах постачання та різкі зміни у податковому законодавстві сформували якісно нову конфігурацію ризиків для бізнесу. Серед них особливе місце займають податкові ризики – комплексний фактор

впливу на фінансову стійкість, ліквідність і ділову активність підприємства. Їх сутність полягає у можливості виникнення додаткових фінансових витрат або втрат унаслідок змін у законодавстві, помилок у податковому обліку, неоднозначності трактування норм або дій контролюючих органів. В умовах воєнного стану ці ризики набувають динамічного характеру, оскільки підприємства змушені функціонувати в середовищі постійної нормативної трансформації та обмеженого доступу до ресурсів [1, с. 45]. Актуальність проблеми управління такими ризиками в умовах воєнного стану зумовлена їх суттєвим впливом на фінансову стійкість та операційну спроможність підприємств.

Починаючи з лютого 2022 року Верховна Рада України та Кабінет Міністрів ухвалили понад 40 законодавчих актів, що стосуються оподаткування в умовах воєнного стану. Зокрема, Законом України № 2118-IX від 03.03.2022 було запроваджено спрощений порядок оподаткування: підприємства отримали право перейти на єдиний податок за ставкою 2% доходу, скорочено строки проведення перевірок, встановлено мораторій на штрафні санкції за окремими видами порушень. Водночас зазначені пільги неодноразово переглядалися, а з 1 серпня 2023 року частину з них було скасовано. Це суттєво ускладнило планування податкових зобов'язань і посилило невизначеність для платників [2, с. 112].

Аналіз практики господарювання свідчить, що в умовах воєнного стану підприємства стикаються з такими основними видами податкових ризиків:

- ризик зміни законодавства – часті й непередбачувані зміни Податкового кодексу України ускладнюють планування та підвищують ймовірність ненавмисних порушень;
- ризик подвійного оподаткування – для підприємств, що евакуювалися до інших регіонів або відкрили представництва за кордоном;
- ризик втрати первинних документів – унаслідок бойових дій або вимушеного переміщення, що ускладнює підтвердження витрат і податкового кредиту з ПДВ;
- ризик донарахувань під час перевірок – після відновлення планових перевірок у 2023–2024 роках;
- валютний ризик – коливання обмінного курсу впливають на базу оподаткування зовнішньоекономічних операцій [3, с. 28].

Ефективне управління податковими ризиками передбачає застосування комплексного підходу, що охоплює кілька ключових складових.

По-перше, системний моніторинг законодавства: передбачає не лише відстеження змін, а й їх аналітичну оцінку з точки зору впливу на фінансові результати підприємства. Важливим є створення внутрішніх регламентів, які забезпечують оперативне реагування на зміни та їх інтеграцію в облікову політику.

По-друге, податкове планування з урахуванням сценарного аналізу: дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій. Формування альтернативних сценаріїв дає змогу підприємству адаптуватися до змін та мінімізувати негативні наслідки. У сучасних умовах податкове планування має бути інтегроване у загальну систему стратегічного управління.

По-третє, документальне забезпечення: зберігання первинних документів у цифровому форматі та хмарних сховищах суттєво знижує ризик їх втрати та забезпечує доступ до них у будь-який момент. [4, с. 67]. Ризик помилок і забезпечити збереження даних. Хмарні технології та резервне копіювання інформації є ключовими інструментами забезпечення безперервності діяльності підприємства. Крім того, цифровізація сприяє підвищенню прозорості та контрольованості процесів.

По-четверте, взаємодія з контролюючими органами у режимі конструктивного діалогу, зокрема використання механізму індивідуальних податкових консультацій, передбаченого ст. 52–53 Податкового кодексу України, дозволяє отримати офіційне роз'яснення щодо застосування

норм законодавства та зменшити ризик притягнення до відповідальності. Такий інструмент особливо актуальний у періоди частих змін нормативної бази.

Важливим інструментом управління є також проведення внутрішнього податкового аудиту – систематичної перевірки правильності нарахування та сплати податків. У зарубіжній практиці цей інструмент відомий як tax health check є стандартною процедурою для підприємств із значними оборотами [5, с. 189]. Для малих і середніх підприємств доцільним є аутсорсинг податкових функцій, що дозволяє залучити фахових консультантів без утримання штатних спеціалістів.

Окремої уваги заслуговує цифровізація податкового адміністрування. Розширення функціоналу електронного кабінету платника податків, запровадження системи e-Receipt та розвиток сервісів дистанційного подання звітності сприяють зниженню транзакційних витрат і мінімізують ризик технічних помилок при нарахуванні зобов'язань. У 2023–2024 роках Державна податкова служба України активно розвивала аналітичні інструменти на основі штучного інтелекту для виявлення платників із підвищеним ризиком несплати, що підвищує ймовірність перевірок для певних категорій підприємств і посилює потребу у превентивному внутрішньому контролі.

Таким чином, податкові ризики в умовах воєнного стану є складною багаторівневою категорією, що охоплює законодавчі, операційні, фінансові та інституційні аспекти діяльності підприємства та безпосередньо впливають на його фінансову стійкість. У цих умовах управління податковими ризиками набуває критичного значення як складова фінансового менеджменту та потребує впровадження комплексного підходу, що поєднує системний моніторинг законодавчих змін, сценарне податкове планування, цифровізацію документообігу та розвиток внутрішнього контролю. Підприємства, які застосовують проактивні методи управління ризиками та здатні оперативного адаптуватися до змін регуляторного середовища, отримують суттєві конкурентні переваги, знижують рівень фінансових втрат і забезпечують стабільність своєї діяльності в умовах високої невизначеності.

#### Список використаних джерел

1. Іванов Ю. Б., Карпова В. В. Податкові ризики суб'єктів господарювання: сутність та класифікація. *Проблеми економіки*. 2021. № 2. С. 42–51.
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Крисоватий А. І., Присяжнюк А. Ю. Адміністрування податків в умовах воєнного стану: виклики та адаптація. *Світ фінансів*. 2023. № 1 (74). С. 22–35.
4. Гетманцев Д. О., Форсюк В. Л. Правове регулювання оподаткування в умовах надзвичайних ситуацій. Київ : Юрінком Інтер, 2022. 184 с.
5. Raczkowski K. Tax management in the European Union. *Journal of Money Laundering Control*. 2021. Vol. 24, No. 2. P. 183–197.

УДК 657

## **ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ ВІДОБРАЖЕННЯ ТА ОЦІНКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ БАЛАНСІ**

*Юлія Онопрієнко  
crintik9@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук Сергій Полях*

В умовах прискорення науково-технічного прогресу та посилення конкурентної боротьби на вітчизняних і зарубіжних ринках інноваційна діяльність стає одним із вирішальних чинників забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств. Водночас успішна реалізація інноваційних проєктів неможлива без належного обліково-аналітичного забезпечення, яке дозволяє своєчасно отримувати достовірну інформацію про витрати, результати та ефективність інновацій на всіх стадіях їх здійснення.

Під обліково-аналітичними аспектами відображення та оцінки інноваційних проєктів у бухгалтерському балансі слід розуміти сукупність методів, інструментів і процедур, що забезпечують ідентифікацію, облік, узагальнення та інтерпретацію інформації про результати інноваційної діяльності підприємства, відображеної у складі його активів і зобов'язань. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати інноваційні процеси в обліку, а й оцінити їх вплив на фінансовий стан підприємства та ефективність використання ресурсів.

Ключове значення в цій системі належить бухгалтерському балансу як основній формі фінансової звітності, що узагальнює результати інноваційної діяльності через відповідні статті активів. Зокрема, інноваційні проєкти можуть відобразитися у складі нематеріальних активів, капітальних інвестицій або витрат майбутніх періодів, що формує інформаційну базу для подальшого аналізу [1, с. 74].

Бухгалтерський облік відіграє фундаментальну роль у формуванні таких показників, оскільки забезпечує визнання та оцінку інноваційних витрат відповідно до чинних стандартів. Відповідно до П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та МСБО 38, витрати на дослідження визнаються витратами звітного періоду, тоді як витрати на розробки за визначених умов підлягають капіталізації. Таке розмежування є принципово важливим, оскільки безпосередньо впливає на структуру балансу, величину активів підприємства та показники його фінансової стійкості.

Тому на підприємствах, що активно реалізують інноваційні стратегії, особливого значення набуває управлінський облік за проєктами. Він передбачає деталізований облік витрат у розрізі окремих проєктів, центрів відповідальності та стадій реалізації. Застосування методу «директ-костинг» або функціонально-вартісного аналізу дозволяє більш точно розподіляти накладні витрати між інноваційними проєктами та забезпечувати достовірність розрахунків їхньої собівартості [2, с. 56].

Аналітична складова обліково-аналітичного забезпечення реалізується через систему показників оцінки ефективності інноваційних проєктів. У практиці фінансового аналізу для цих цілей традиційно застосовують динамічні методи: чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс рентабельності інвестицій (PI) та дисконтований термін окупності (DPP). Водночас слід зазначити, що зазначені методи мають обмеження: вони базуються на прогнозних грошових потоках, які в умовах воєнного стану та економічної нестабільності відзначаються значною невизначеністю [3, с. 112].

Для подолання обмежень традиційних методів оцінки в сучасній практиці дедалі ширше застосовуються збалансована система показників (Balanced Scorecard) та інноваційна карта оцінки, що включають не лише фінансові, а й нефінансові індикатори ефективності. До нефінансових показників, релевантних для оцінки інноваційних проектів, належать: частка ринку, що отримується внаслідок впровадження інновації, рівень задоволеності клієнтів новим продуктом, скорочення часу виробничого циклу, кількість поданих патентних заявок тощо [4, с. 43].

Важливим аспектом обліково-аналітичного забезпечення є своєчасне визнання та оцінка ризиків інноваційних проектів. Аналіз чутливості, сценарний аналіз та метод реальних опціонів дозволяють кількісно оцінити вплив невизначеності на ефективність проекту і сформувати більш обґрунтовану інформаційну базу для прийняття рішень про інвестування в інновації. Інтеграція ризик-аналізу в систему управлінського обліку підприємства підвищує якість прогнозних розрахунків та знижує ймовірність прийняття помилкових рішень [2, с. 95].

Окремої уваги заслуговує питання інформаційних систем, що підтримують обліково-аналітичне забезпечення інноваційних проектів. Сучасні ERP-системи (SAP, Oracle, а також вітчизняні рішення на кшталт BAS ERP) надають можливість вести проектний облік у режимі реального часу, автоматично формувати аналітичні звіти, відстежувати відхилення фактичних показників від планових та своєчасно сигналізувати управлінському персоналу про критичні ситуації у ході реалізації проекту.

Вітчизняний досвід свідчить про те, що більшість підприємств малого та середнього бізнесу не мають формалізованої системи обліково-аналітичного забезпечення інноваційних проектів. Дослідження, проведені серед підприємств Черкаської області, показали, що лише 23% із них ведуть окремий аналітичний облік витрат за інноваційними проектами, а комплексну оцінку ефективності із застосуванням дисконтованих методів здійснюють не більше 15% опитаних компаній [5, с. 28]. Це свідчить про суттєві резерви підвищення якості управління інноваційною діяльністю.

Для вдосконалення обліково-аналітичного забезпечення оцінки ефективності інноваційних проектів підприємствам рекомендується здійснити такі заходи: запровадити аналітичний облік витрат у розрізі окремих проектів із деталізацією за стадіями (дослідження, розробка, впровадження, комерціалізація); розробити внутрішні положення щодо капіталізації витрат на розробки відповідно до вимог МСФЗ; запровадити систему збалансованих показників для моніторингу ефективності інновацій; автоматизувати процеси збору та обробки аналітичної інформації шляхом впровадження проектних модулів у наявні облікові системи.

Таким чином, обліково-аналітичне забезпечення оцінки ефективності інноваційних проектів є комплексною управлінською функцією, що інтегрує можливості фінансового та управлінського обліку, фінансового аналізу та стратегічного контролінгу. Розбудова такої системи на вітчизняних підприємствах є необхідною умовою підвищення результативності інноваційної діяльності та забезпечення стійкого розвитку в умовах повоєнного відновлення економіки України.

#### Список використаних джерел

1. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський управлінський облік : підручник. 3-тє вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2021. 480 с.
2. Захарін С. В. Інноваційна діяльність підприємств: обліково-аналітичний аспект : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2020. 312 с.
3. Ковалев В. В. Методи оцінки інвестиційних проектів. Київ : Фінанси і статистика, 2020. 144 с.

4. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії. Київ : Олімп-Бізнес, 2019. 320 с.

5. Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання: сучасний стан та напрями вдосконалення : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси : ЧДБК, 2024. 186 с.

УДК: 657.1

## **ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ МСФЗ ДЛЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

*Юлія Онопрієнко  
crintik9@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач вищої категорії  
Ольга ШІЛЬВІНСЬКА*

В умовах євроінтеграції та глобалізації економічних процесів все більшої актуальності набуває питання запровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) у практику діяльності малого та середнього бізнесу (МСБ) України. Цей процес має як значні переваги, так і суттєві виклики, які необхідно враховувати при формуванні облікової політики підприємств.

Міжнародні стандарти фінансової звітності для малих і середніх підприємств (МСФЗ для МСП) були розроблені Радою з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) у 2009 році та переглянуті у 2015 і 2019 роках. Вони являють собою спрощену версію повних МСФЗ і орієнтовані на підприємства, які не є публічно підзвітними, але зобов'язані або обирають скласти фінансову звітність загального призначення для зовнішніх користувачів [1].

Другою суттєвою перевагою є покращення доступу до фінансування. Банки та фінансові установи, що працюють за міжнародними стандартами, охочіше надають кредити підприємствам із зрозумілою для них звітністю. Дослідження показують, що компанії, які перейшли на МСФЗ, у середньому отримують кредити під нижчу відсоткову ставку порівняно з підприємствами, що звітують лише за П(С)БО [3].

Застосування МСФЗ сприяє також підвищенню якості управлінських рішень. Стандарти вимагають більш детального розкриття інформації та застосування концепції справедливої вартості, що дозволяє керівництву підприємства отримати більш реалістичну картину фінансового стану компанії. Це, своєю чергою, підвищує ефективність стратегічного планування та оперативного управління.

Водночас перехід на МСФЗ пов'язаний із низкою серйозних недоліків і перешкод. Насамперед це значні витрати на впровадження: вартість навчання персоналу, придбання або оновлення програмного забезпечення, залучення зовнішніх консультантів може бути непосильним тягарем для малих підприємств з обмеженими фінансовими ресурсами [4].

Істотною проблемою є також нестача кваліфікованих кадрів. За даними Федерації аудиторів, бухгалтерів і фінансистів України, менше 30% бухгалтерів малих підприємств мають достатній рівень знань для самостійного складання звітності відповідно до МСФЗ. Це створює залежність від зовнішніх спеціалістів і збільшує операційні витрати [3].

Ще одним недоліком є складність паралельного ведення обліку за двома системами — національними П(С)БО та МСФЗ, що необхідно для виконання вимог податкового законодавства України. Така подвійна система обліку збільшує адміністративне навантаження та ризик помилок у звітності.

Для подолання зазначених труднощів необхідно здійснити комплекс заходів: розробити державну програму підтримки переходу МСБ на МСФЗ із частковим фінансуванням навчання бухгалтерів; внести зміни до податкового законодавства, що дозволять уникнути подвійного обліку; активізувати роботу з адаптації МСФЗ для МСП до українських реалій; забезпечити широкий доступ до офіційних перекладів стандартів та методичних матеріалів.

Окремої уваги заслуговує питання відповідності вітчизняного податкового законодавства вимогам МСФЗ. На сьогодні Податковий кодекс України орієнтований переважно на національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку, тому підприємства, що перейшли на МСФЗ, змушені здійснювати коригування фінансових результатів для цілей оподаткування. Це призводить до збільшення трудомісткості облікового процесу та підвищення ризику помилок при складанні податкової звітності [3].

Позитивний міжнародний досвід свідчить про те, що держави, які активно стимулювали перехід МСБ на МСФЗ, — зокрема Польща, Естонія та Грузія — досягли відчутного зростання обсягів іноземних інвестицій протягом перших трьох—п'яти років після реформи. В Естонії, наприклад, після гармонізації облікових стандартів із міжнародними вимогами кількість спільних підприємств із іноземним капіталом зростає майже вдвічі протягом п'яти років. Цей досвід є корисним орієнтиром для України в умовах повоєнної відбудови.

Важливим аспектом є також цифровізація фінансової звітності. Запровадження МСФЗ тісно пов'язане з переходом на електронну звітність у форматі XBRL (eXtensible Business Reporting Language), що дозволяє автоматизувати обробку даних і знизити витрати на їх передачу регуляторам та інвесторам. Для малого та середнього бізнесу це може стати додатковим стимулом до цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності [4].

Варто підкреслити, що запровадження МСФЗ для МСБ повинно відбуватися поетапно. На першому етапі доцільно забезпечити добровільний перехід для підприємств, що виходять на зовнішні ринки або залучають іноземних партнерів. На другому — сформувати перехідні спрощені форми звітності, які дозволять малим підприємствам поступово адаптуватися до нових вимог без різкого зростання адміністративного навантаження. Обов'язкове застосування МСФЗ доцільно запровадити лише на третьому етапі, після формування достатньої кількості підготовлених фахівців та розвитку відповідної інфраструктури підтримки.

Важливо також розглянути міжнародний досвід впровадження МСФЗ у секторі малого та середнього бізнесу. У країнах ЄС, зокрема в Польщі, Чехії та країнах Балтії, перехід МСБ на міжнародні стандарти обліку супроводжувався активною державною підтримкою у формі субсидій на навчання бухгалтерів, безкоштовних методичних матеріалів та консультаційних центрів. Досвід цих країн свідчить, що за умови системної підтримки повний перехід МСБ на МСФЗ можливий протягом 3–5 років [3].

Слід зазначити, що в Україні вже існує певна нормативна основа для поступового зближення національних стандартів з МСФЗ. Зокрема, Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» передбачає обов'язкове застосування МСФЗ для публічних акціонерних товариств, банків та великих підприємств. Для суб'єктів малого підприємництва надано право самостійно обирати між П(С)БО та МСФЗ, що є першим кроком до добровільного переходу [2].

Окремої уваги заслуговує питання цифровізації бухгалтерського обліку в контексті застосування МСФЗ. Сучасні хмарні бухгалтерські сервіси та ERP-системи дедалі більше орієнтуються на підтримку паралельного ведення обліку за різними стандартами. Автоматизація

рутинних облікових операцій дозволяє зменшити витрати часу бухгалтера та знизити ризик помилок при трансформації звітності, що робить перехід на МСФЗ більш доступним навіть для невеликих підприємств.

Необхідно також врахувати вплив воєнного стану на процеси впровадження МСФЗ. З одного боку, воєнні дії призвели до скорочення кадрового потенціалу галузі через вимушену міграцію фахівців. З іншого боку, необхідність залучення міжнародної фінансової допомоги та грантового фінансування стимулює підприємства переходити на зрозумілу для донорів звітність, що відповідає міжнародним стандартам.

Таким чином, застосування МСФЗ для малого та середнього бізнесу в Україні є перспективним напрямом розвитку облікової системи, проте вимагає виваженого підходу, відповідної державної підтримки та поступового впровадження з урахуванням специфіки вітчизняного бізнес-середовища. Синергія між реформуванням облікових стандартів, цифровізацією звітності та гармонізацією податкового законодавства створить надійне підґрунтя для підвищення інвестиційної привабливості України та її успішної інтеграції у європейський економічний простір.

#### Список використаних джерел

1. Міжнародний стандарт фінансової звітності для малих та середніх підприємств (МСФЗ для МСП) : офіційний переклад 2024 р. / Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/zaprovadzhennja-mizhnarodnih-standartiv-finansovoi-zvitnosti>
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (в редакції від 01.01.2022 р.) // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>
3. Сас Л. М., Баланюк І. Ф., Шеленко Д. І. та ін. Міжнародні стандарти фінансової звітності в обліковій системі України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Т. 1, № 48. С. 78–90. DOI: 10.55643/fcaptr.1.48.2023.3952
4. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року : розпорядження КМУ від 30.08.2024 № 821-р // URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/821-2024-p>

УДК: 004.9:657:336.71

## **ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКІВСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

*Юлія Панасенко*

*[panasenkoyulia3101@gmail.com](mailto:panasenkoyulia3101@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач вищої категорії Юлія Кулик*

Сучасна цифровізація банківського сектору в Україні трансформувалася з поступової стратегії розвитку в життєво необхідний інструмент виживання та адаптації бізнесу до кризових умов. Потужним драйвером цього переходу стали пандемічні обмеження минулих років та запровадження воєнного стану, що змусило фінансові установи максимально оперативно переводити внутрішні операції у цифровий формат. Сьогодні ми спостерігаємо стрімке зростання популярності безготівкових розрахунків, які вже охоплюють близько 90% від загального обсягу

платежів у країні, що свідчить про докорінну зміну споживчої поведінки та технічної готовності банківської інфраструктури [2].

Якщо десятиліття тому відкриття рахунку або проведення базової транзакції вимагало обов'язкової присутності клієнта у відділенні та власноручного підписання паперових бланків, то нинішній рівень технологічного розвитку дозволяє користуватися повним спектром банківських продуктів дистанційно. Це стало можливим завдяки широкому впровадженню безпечних засобів ідентифікації, таких як технологія BankID, використання QR-кодів та інтеграція платіжних систем Apple Pay і Google Pay. Водночас цифровізація — це не лише зовнішній інтерфейс для клієнта, а насамперед глибока реорганізація внутрішнього банківського обліку, який у науковій літературі визначається як комплексна система збору, реєстрації та узагальнення інформації про фінансовий стан установи.

Специфіка обліку в банках в умовах цифрової економіки полягає у необхідності обробки колосальних масивів даних у режимі реального часу, що вимагає високої потужності автоматизованих систем та жорсткого дотримання вимог регулятора, зокрема Національного банку України та міжнародних стандартів фінансової звітності. Головною метою такої системи є надання актуальної та достовірної інформації для внутрішнього менеджменту, контролюючих органів та інвесторів. Організація обліку в банках суттєво відрізняється від інших галузей через надвисоку динамічність операцій, сувору регламентацію та необхідність забезпечення безкомпромісного рівня кібербезпеки та конфіденційності даних [3].

Найбільшим викликом для сучасної банківської системи залишається необхідність постійного інвестування у технологічну базу та модернізацію захисних протоколів, адже інформація, що фіксується в обліку, є надзвичайно чутливою. Ефективна цифрова трансформація обліку потребує не лише впровадження інноваційного програмного забезпечення, а й перебудови корпоративної культури та постійного підвищення кваліфікації персоналу. Тільки поєднання передових IT-рішень із якісним людським капіталом забезпечує стабільність та конкурентоспроможність банку в умовах воєнного стану та глобальних економічних викликів, дозволяючи фінансовим установам швидко адаптуватися до запитів ринку та вимог безпеки.

Вітчизняна фінансова система впевнено утримує позиції лідера цифрових трансформацій завдяки системному оновленню платіжної інфраструктури. Знаковим етапом став перехід на нову версію Системи електронних платежів НБУ (СЕП) наприкінці 2024 року, що дало змогу впровадити технологію миттєвих кредитових переказів. Дане рішення забезпечує виконання транзакцій протягом десяти секунд, що суттєво стимулює розвиток Cashless-економіки та фінансової інклюзії. Очікується, що цей крок стане фундаментом для запуску відкритого банкінгу в серпні 2025 року, що відкриє ринок для нових надавачів нефінансових платіжних послуг та наблизить Україну до інтеграції в Єдину зону платежів у євро (SEPA).

Паралельно з технологічним оновленням здійснюється реалізація актуалізованої Стратегії розвитку фінансового сектору України, схваленої Радою з фінансової стабільності у 2025 році. Документ фокусується на забезпеченні фінансової стійкості країни в умовах воєнного стану та підготовці підґрунтя для післявоєнного відновлення економіки. Спільна робота регуляторів спрямована на поширення новітніх технологій, зміцнення кібербезпеки та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного фінансового простору на шляху до європейської інтеграції. Візія стратегії передбачає створення ефективного та інклюзивного сектору, здатного акумулювати ресурси для підтримки добробуту громадян та стабільного економічного зростання.

Сучасний банківський сектор України демонструє успішні кейси інтеграції цифрових рішень у систему обліку. Зокрема, ПриватБанк реалізував модель «Real-time accounting», де автоматизація касових операцій через термінали дозволяє формувати бухгалтерські проводки миттєво та без участі персоналу. У свою чергу, monobank, функціонуючи за моделлю «Neobank», повністю переніс облікові процеси у хмарні сховища (Cloud computing), що забезпечує миттєву

синхронізацію балансів та високу пропускну здатність системи. Водночас Credit Agricole Ukraine зосередився на цифровізації корпоративного сектору, використовуючи API-інтеграцію та КЕП для автоматичного отримання звітності клієнтів, що суттєво підвищує якість кредитного моніторингу на основі Big Data. Такий комплексний підхід вітчизняних установ підтверджує перехід від традиційного паперового документообігу до повністю цифрової та прозорої архітектури банківського обліку [4].

На сучасному етапі розвитку фінансового сектору організація обліку виступає базовим фундаментом, що забезпечує стійкість та повну законність усієї банківської діяльності. Високий рівень професіоналізму, суворе дотримання міжнародних стандартів та абсолютна точність даних залишаються незмінними вимогами до облікових процесів, проте сама форма їх реалізації зазнає докорінних змін під впливом фінансових технологій. В умовах глобальної цифровізації банківський облік трансформується у динамічну інтелектуальну систему, яка не просто фіксує операції, а стає стратегічним інструментом для управління ресурсами та забезпечення прозорості бізнес-процесів. Саме завдяки впровадженню інноваційних інструментів фінансова установа отримує можливість не лише функціонувати у межах встановлених правил, а й ефективно конкурувати на ринку, зміцнюючи довіру клієнтів та партнерів через підвищення надійності звітності [5].

Узагальнюючи вищесказане, цифрові технології кардинально переформатовують архітектуру банківського обліку, створюючи передумови для формування гнучких, безпечних та максимально точних систем обробки даних. Водночас успішна інтеграція цих технологій потребує комплексного підходу, що включає адаптацію внутрішніх структур до нових умов, системні інвестиції в кібербезпеку, оновлення технічної інфраструктури та безперервне навчання персоналу. Цифрові рішення перестають бути лише засобом модернізації — вони стають основою нової архітектури банківського бізнесу, де інформаційні активи та технологічні потужності визначаються як головний капітал установи. У контексті постійної зміни вимог регуляторів та зростання ринкової конкуренції, перехід до цифрових моделей обліку стає критичним чинником забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності банку в сучасному економічному просторі.

#### Список використаних джерел

1. Борщук І., Мишишин О. Основні аспекти цифровізації бізнес-процесів банківського сектору в Україні // *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). С. 73–81.
2. Демчишак Н., Лоїк Р., Лоїк А. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи // *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.
3. Закон України «Про платіжні послуги» від 30.06.2021 р. № 1591-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20>
4. Кретов Д., Міндова О. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку // *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 223–228.
5. Світлик М. Г. Цифровізація банківської діяльності: виклики перед системою державного регулювання // *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 254–258.

УДК: 657.471.1:65.012.4

## **ОБЛІК ВИТРАТ ЗА ЦЕНТРАМИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ: ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ**

*Поліщук Ярослав*

*Polishukyaroslav17@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент Олена Гончаренко*

В умовах посилення конкуренції, динамічності ринкового середовища та загальної нестабільності економічного простору ефективне управління витратами стає одним із ключових чинників забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Традиційні методи фінансового та калькуляційного обліку зорієнтовані переважно на розрахунок собівартості продукції "постфактум", тому вони не завжди забезпечують менеджмент своєчасною, релевантною та достовірною інформацією для прийняття стратегічних і оперативних управлінських рішень.

У цьому контексті обліку витрат за центрами відповідальності належить особлива роль у загальній системі управлінського обліку. Він дозволяє децентралізувати управлінську вертикаль, делегувати повноваження на нижчі рівні менеджменту та суттєво підвищити персональну відповідальність керівників за кінцеві результати діяльності підрозділів. Метою дослідження є комплексне узагальнення теоретичних засад організації обліку витрат за центрами відповідальності, а також визначення прикладних аспектів, системних проблем та перспектив його практичного впровадження на вітчизняних підприємствах.

Концепція обліку за центрами відповідальності (Responsibility Accounting) почала активно формуватися у середині ХХ століття на тлі укрупнення бізнесу та ускладнення його організаційних структур. Вагомий внесок у її теоретичне обґрунтування та практичний розвиток зробили такі фундаментальні вчені, як Дж. Хіггінс (який сформулював принцип «кожна грошова одиниця витрат повинна закріплюватися за конкретною особою»), Р. Ентоні та Ч. Хорнгрен. У вітчизняній науковій думці питання трансформації управлінського обліку та впровадження даної системи детально досліджували М. Пушкар, Л. Нападівська, В. Сопко, М. Чумаченко та інші.

З теоретичної точки зору, центр відповідальності — це чітко виокремлений структурний підрозділ (сегмент) підприємства, керівник якого несе персональну відповідальність за визначені планові показники діяльності, має фінансову підзвітність та наділений реальними повноваженнями впливати на формування витрат, доходів або інвестицій у межах своєї компетенції.

Залежно від обсягу делегованих повноважень, фінансової самостійності та специфіки функціонування у науковій літературі та практиці традиційно виокремлюють чотири базові типи центрів:

– Центри витрат (Cost Centers): охоплюють підрозділи, керівники яких відповідають виключно за дотримання встановленого рівня понесених витрат (ресурсів) за умови виконання виробничого плану. Типовими прикладами є основні та допоміжні виробничі цехи, ремонтні ділянки, а також адміністративні відділи (бухгалтерія, юридична служба, відділ кадрів) та відділи матеріально-технічного постачання.

– Центри доходів (Revenue Centers): це підрозділи, керівники яких відповідають за обсяг отриманого виторгу від реалізації, оптимізацію каналів збуту та маркетингову активність,

але не мають безпосереднього впливу на собівартість виробництва (наприклад, відділи збуту, регіональні представництва, дистриб'юторські мережі).

– Центри прибутку (Profit Centers): контролюють одночасно і витратну, і доходну частини своєї діяльності. Керівники таких сегментів мають повноваження самостійно приймати рішення щодо ціноутворення, обсягів закупівлі сировини та асортименту продукції, що характерно для великих філій, окремих бізнес-одиниць або дочірніх підприємств.

– Центри інвестицій (Investment Centers): мають найвищий рівень децентралізації. Окрім поточних витрат і доходів, їхнє керівництво несе повноваження та відповідальність за ефективність використання інвестованого капіталу, рентабельність активів (ROI), капітальні вкладення та освоєння нових ринків.

1. Практична організація системи обліку витрат за центрами відповідальності — це багаторівневий процес, що передбачає послідовну реалізацію кількох ключових етапів:

2. Проектування фінансової структури: ретельний аналіз існуючої організаційної структури підприємства та виділення на її основі центрів відповідальності з чітким закріпленням зон контролю.

3. Розробка системи показників (KPI): формування індивідуальних бюджетів та специфічних критеріїв оцінки ефективності для кожного типу центру (наприклад, для центрів витрат — нормативні витрати та гнучкі бюджети; для центрів прибутку — маржинальний дохід та чистий прибуток).

4. Класифікація витрат для цілей контролю: фундаментальне розмежування витрат на контрольовані (на які керівник підрозділу може безпосередньо впливати своїми рішеннями) та неконтрольовані (витрати вищих рівнів або розподілені загальногосподарські витрати). Оцінка діяльності менеджера має здійснюватися виключно за контрольованими статтями.

5. Побудова системи внутрішньої звітності: розробка регулярних управлінських звітів за ієрархічним принципом (від нижчих ланок до топ-менеджменту) та оперативний аналіз відхилень фактичних показників від планових (бюджетних) із обов'язковим установленням конкретних причин і винуватців виникнення цих відхилень.

6. Аналіз практики впровадження даної системи на вітчизняних підприємствах виявляє низку суттєвих проблем та стримуючих чинників. По-перше, спостерігається недосконалість та лінійно-функціональна ригідність організаційних структур, де межі юридичної відповідальності часто не збігаються з економічними зонами впливу. По-друге, існує проблема розмитості повноважень, коли керівники підрозділів де-юре відповідають за бюджет, але де-факто позбавлені права самостійно обирати постачальників чи регулювати фонд оплати праці. По-третє, критичним є низький рівень автоматизації управлінського обліку, через що аналітичні дані формуються із запізненням. Не менш важливим є психологічний чинник — опір персоналу та менеджменту середньої ланки змінам у системі внутрішнього контролю, оскільки нова система робить прозорими всі неефективні управлінські рішення та перевитрати ресурсів.

7. Попри зазначені труднощі, успішна інтеграція обліку за центрами відповідальності забезпечує підприємству вагомі стратегічні переваги. Вона суттєво підвищує прозорості процесів формування витрат («cost transparency»), посилює внутрішню мотивацію керівників через прив'язку KPI до результатів підрозділу, дозволяє оперативно виявляти локальні «вузькі місця» і локалізувати фінансові втрати ще до того, як вони вплинуть на загальний баланс компанії. Це трансформує облік із пасивного інструменту фіксації минулих подій на активний засіб координації та контролю.

Таким чином, облік витрат за центрами відповідальності є високоефективним інструментом сучасного управлінського обліку, що забезпечує реальну децентралізацію управління, оптимізацію витрат і підвищення гнучкості підприємства. Успіх впровадження цієї системи безпосередньо залежить від синергії трьох компонентів: чітко збалансованої фінансово-

організаційної структури, коректного розмежування контрольованих витрат та розбудови сучасної інформаційної бази. Перспективним напрямом подальших наукових і практичних досліджень у цій сфері є адаптація методології обліку за центрами відповідальності до умов глобальної цифровізації бізнесу, зокрема шляхом розробки алгоритмів автоматичного розподілу та контролю витрат у середовищі сучасних ERP-систем та хмарних аналітичних платформ.

Список використаних джерел:

1. Нападівська Л. В. *Управлінський облік* : підручник. Київ : Книга, 2004. 544 с.
2. Хорнгрен Ч., Фостер Дж., Датар Ш. *Управленческий учет*. Санкт-Петербург : Питер, 2005. 1008 с.
3. Пушкар М. С. *Управлінський облік* : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 198 с.
4. Сопко В. В. *Бухгалтерський облік в управлінні підприємством*. Київ КНЕУ, 2006. 526 с.

УДК 657.37

## **ОБЛІК І АНАЛІЗ ДОХОДІВ ТА ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ**

*Аліна Радзівіло*

*alinka.radzivilo@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук Сергій Полях*

У сучасних умовах господарювання важливе значення для забезпечення ефективної діяльності підприємства мають облік і аналіз доходів та фінансових результатів. Фінансові результати є узагальнюючим показником ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризують рівень прибутковості, результативність використання ресурсів та фінансову стійкість. Від достовірності обліку доходів і своєчасності аналітичної оцінки залежить якість управлінських рішень, рівень контролю витрат та можливість забезпечення стабільної прибутковості діяльності підприємства. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання витрат і посилення фінансових ризиків особливої актуальності набуває проблема вдосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління фінансовими результатами підприємства [1;4].

Методологічні засади обліку доходів регулюються НП(С)БО 15 «Дохід», яке визначає порядок визнання та оцінки доходів підприємства. Для узагальнення інформації про доходи використовуються рахунки класу 7 «Доходи і результати діяльності», а фінансові результати формуються на рахунку 79 «Фінансові результати». Правильна організація обліку доходів та витрат забезпечує формування достовірної інформації щодо фінансового стану та результатів діяльності підприємства.

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем економічної нестабільності, зростанням витрат та посиленням впливу зовнішніх факторів на результати діяльності підприємств. У таких умовах особливої уваги потребують проблеми формування та аналізу фінансових результатів, оскільки саме вони відображають ефективність діяльності підприємства та рівень його фінансової стійкості. На практиці підприємства часто стикаються зі зростанням адміністративних та збутових витрат, що негативно впливає на формування фінансових результатів та знижує рівень прибутковості діяльності [4; 5].

Крім того, значний обсяг облікової інформації та ускладнення господарських процесів потребують підвищення оперативності обробки даних і вдосконалення системи аналітичного забезпечення управління. Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, на багатьох підприємствах спостерігається недостатній рівень інтеграції автоматизованих систем обліку та аналітичних інструментів, що ускладнює процес оперативного контролю фінансових результатів.

Важливу роль у підвищенні ефективності управління підприємством відіграє своєчасний аналіз фінансових результатів. Саме аналітичне забезпечення дозволяє оцінити рівень прибутковості діяльності, визначити ефективність використання ресурсів та виявити основні фактори, що впливають на формування прибутку або збитку. Використання системи аналітичних показників рентабельності, витратомісткості та ділової активності сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Аналіз практики діяльності підприємств свідчить, що на формування фінансових результатів найбільший вплив здійснюють обсяги доходів від реалізації продукції, рівень витрат та ефективність використання ресурсів. Для оцінки результативності діяльності доцільно використовувати систему показників рентабельності, ділової активності та структури витрат.

З метою підвищення якості обліку та аналізу доходів і фінансових результатів доцільним є впровадження сучасних інформаційних технологій та вдосконалення системи аналітичного забезпечення управління підприємством. Одним із ключових напрямів удосконалення є автоматизація облікових процесів, що дозволить підвищити оперативність обробки інформації, мінімізувати ризик помилок та забезпечити своєчасне формування фінансової звітності [5].

Важливими напрямками удосконалення системи обліку та аналізу доходів і фінансових результатів є автоматизація облікових процесів, посилення внутрішнього контролю витрат та використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Використання автоматизованих систем забезпечує оперативне формування звітної інформації, підвищує точність розрахунків, мінімізує ризик помилок і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, облік і аналіз доходів та фінансових результатів є важливими складовими системи управління діяльністю підприємства. Підвищення якості обліково-аналітичного забезпечення, впровадження сучасних інформаційних технологій та посилення контролю за витратами сприятимуть покращенню фінансових результатів і забезпеченню фінансової стійкості підприємств.

#### Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#n17>
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
4. Удодова Я. Облік та аналіз фінансових результатів підприємства в сучасних умовах господарювання. Економіка та суспільство. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6780>
5. Коваль Л. Облік фінансових результатів за видами діяльності підприємства. Вісник економічної науки України. 2023. URL: <https://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/40232.pdf>

УДК: 336.711:657

## **НАЦІОНАЛЬНИЙ БАНК УКРАЇНИ ЯК РЕГУЛЯТОР ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ У БАНКАХ**

*Вікторія Ропавка*

*Viktoriaropavka@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач вищої категорії Юлія Кулик*

Національний банк України відіграє ключову роль у регулюванні діяльності банків, зокрема й у сфері бухгалтерського обліку. Саме встановлені ним правила формують основу для стабільної роботи банківської системи та забезпечують прозорість фінансової інформації. Вплив НБУ не обмежується лише контролем, адже він також визначає загальні підходи до ведення обліку та спрямовує банки на дотримання міжнародних стандартів. Актуальність цієї теми пояснюється тим, що достовірність фінансової звітності є важливою умовою довіри як з боку клієнтів, так і інвесторів.

У сучасних умовах банки повинні надавати чітку та зрозумілу інформацію про свою діяльність, оскільки будь-які неточності можуть негативно вплинути на їхню репутацію. НБУ, у свою чергу, забезпечує єдині правила ведення обліку, що дозволяє порівнювати показники різних банків між собою. Можна сказати, що це створює певну спільну систему для аналізу їх діяльності. Особливе значення має впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності. Завдяки цьому українські банки мають можливість працювати за зрозумілими для іноземних партнерів правилами. Це сприяє залученню інвестицій та розвитку банківської системи загалом. Крім того, як показує практика, ефективний контроль за обліком дозволяє своєчасно виявляти проблеми з ліквідністю або капіталом, що є важливим для запобігання фінансовим кризам.

Регулювання з боку НБУ постійно змінюється та вдосконалюється. Це проявляється у зміні нормативної бази, а також у розробці нових методичних рекомендацій. Важливим елементом є План рахунків бухгалтерського обліку банків України, який спеціально адаптований до банківської діяльності. Повнота та достовірність операцій, відображених в обліку, значною мірою залежать від облікової політики. Облікова політика банку – це сукупність визначених у межах чинного законодавства принципів, методів і процедур, що використовуються банком для складання та подання фінансової звітності. У кожному банку розроблено положення про облікову політику банку, яке затверджується наказом або розпорядженням до початку нового календарного року і доводиться до відома всіх філій та відділень банку. Відповідно до положення про облікову політику банку встановлюється порядок ведення бухгалтерського обліку операцій, які здійснює банк, особливості організації та ведення фінансового обліку банку. Також НБУ видає інструкції щодо відображення доходів, витрат та формування резервів. Тож, з часом підхід до регулювання став більш гнучким, адже зараз більше уваги приділяється оцінці ризиків, а не лише формальному дотриманню правил. Це дозволяє більш точно оцінювати фінансовий стан банків [1].

На сьогодні облік у банках тісно пов'язаний із загальною економічною політикою держави. Можна сказати, що НБУ використовує правила бухгалтерського обліку не лише для фіксації операцій, а й як інструмент впливу на фінансову стабільність. Наприклад, підходи до визнання доходів або оцінки активів можуть впливати на загальну картину ліквідності в банківській системі. Особливо це важливо в умовах економічної нестабільності, коли навіть незначні викривлення фінансових показників можуть призвести до серйозних наслідків. Саме тому НБУ прагне забезпечити максимальну об'єктивність фінансової звітності. Таким чином,

така взаємодія між обліком і монетарною політикою є необхідною умовою стабільного розвитку економіки [2].

Сучасний банківський сектор активно переходить до використання цифрових технологій, що також впливає на бухгалтерський облік. З'являються нові інструменти для обробки інформації, автоматизовані системи та хмарні сервіси. Це дозволяє значно пришвидшити обробку даних та зменшити кількість помилок. У цих умовах, як показує практика, НБУ повинен контролювати не лише сам облік, а й технології, які використовуються для його ведення. Важливо, щоб навіть при використанні сучасних систем банки дотримувалися єдиних правил. Крім того, розвиток цифрових технологій дає можливість здійснювати більш оперативний контроль за фінансовим станом банків, що є важливим для своєчасного реагування на можливі ризики.

Незважаючи на досягнення у сфері регулювання, існує ряд проблем, які ускладнюють ефективно впровадження стандартів обліку. Однією з основних є складність застосування міжнародних стандартів на практиці. Особливо це стосується невеликих банків, які не завжди мають достатні фінансові та технічні ресурси, це створює певну нерівність між банківськими установами, оскільки великі банки мають більше можливостей для впровадження сучасних систем. Також виникають труднощі через невідповідність між вимогами податкового законодавства та нормативами НБУ. У результаті бухгалтери змушені вести облік з урахуванням різних підходів, що ускладнює їхню роботу [3].

Тож, розвиток фінансових технологій часто випереджає оновлення нормативної бази. Через це виникають ситуації, коли відсутні чіткі правила обліку для нових фінансових операцій. Це створює певну невизначеність та ризики для банків.

Для покращення ситуації доцільно впроваджувати нові підходи до регулювання банківської діяльності. Наприклад, створення так званих «регуляторних пісочниць» дозволить банкам тестувати нові фінансові продукти та облікові підходи без ризику порушення вимог. На мою думку, це допоможе швидше адаптуватися до змін у фінансовій сфері. Також варто розвивати єдині цифрові платформи для подання звітності. Це значно спростить взаємодію між банками та НБУ, а також зменшить обсяг ручної роботи. Важливим є і підвищення кваліфікації працівників банків, адже сучасні стандарти обліку стають дедалі складнішими.

Крім того, можна сказати, що необхідно зменшити надмірне регуляторне навантаження. Часті зміни у нормативних документах можуть створювати труднощі для банків та призводити до помилок. Також важливо зменшити розбіжності між оцінками НБУ та внутрішніми підходами банків. НБУ відіграє важливу роль у регулюванні бухгалтерського обліку в банках. Саме від ефективності цього процесу залежить стабільність всієї банківської системи та рівень довіри до неї, у майбутньому необхідно й надалі вдосконалювати регуляторні механізми з урахуванням сучасних економічних умов і розвитку технологій [4].

Отже, вплив Національний банк України на організацію обліку в банківських установах є визначальним чинником забезпечення стабільності, прозорості та ефективності функціонування банківської системи. Саме завдяки регуляторній діяльності НБУ формуються єдині підходи до ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової звітності та здійснення контролю за банківською діяльністю. Водночас сучасні умови розвитку фінансового ринку виявляють низку проблем, пов'язаних із частими змінами нормативної бази, складністю регуляторних вимог, необхідністю адаптації до міжнародних стандартів та підвищеними вимогами до кваліфікації персоналу. Це зумовлює потребу в удосконаленні механізмів регулювання та оптимізації облікових процесів у банках. У перспективі підвищення ефективності впливу Національний банк України має ґрунтуватися на впровадженні сучасних інформаційних технологій, гармонізації національних стандартів із міжнародними вимогами, а також розвитку професійних компетенцій

фахівців банківської сфери. Це сприятиме зміцненню довіри до банківської системи України та забезпеченню її стійкого розвитку в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про банки і банківську діяльність»: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
2. Коваленко В.В. Банківський облік і звітність в Україні: сучасні тенденції розвитку // *Фінанси України*. 2023. №4. С. 45–52.
3. Національний банк України. Положення про організацію бухгалтерського обліку в банках України : Постанова Правління НБУ від 04.07.2018 № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0075500-18>
4. Шевченко О. В. Регуляторна функція Національного банку України в умовах цифровізації банківського сектору // *Економіка та держава*. 2025. № 3. С. 45–49.
5. Цветков А. М. Банківський нагляд та регулювання в Україні: сучасні тенденції розвитку // *Науковий вісник*. 2025. № 4. С. 52–58.

УДК: 657.47

## **ОБЛІК І АНАЛІЗ ВИТРАТ НА ЗБУТ**

*Діана Савітська  
tarandiana85@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук., зав. кафедри фінансового моніторингу та підприємництва  
Сергій Полях*

В умовах посилення конкуренції та зростання ролі маркетингових інструментів ефективно управління витратами на збут набуває особливого значення, оскільки саме ці витрати безпосередньо впливають на фінансові результати підприємства. У сучасних умовах ринкової економіки ефективність збутової діяльності визначає конкурентоспроможність підприємства, його фінансову стійкість та можливості розвитку. Відповідно до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», витрати на збут включають витрати на пакування, транспортування, рекламу, маркетинг, комісійні винагороди, утримання персоналу служби збуту, амортизацію основних засобів, що використовуються у процесі реалізації продукції. Вони відображаються на рахунку 93 «Витрати на збут» і формують окрему статтю у фінансовій звітності підприємства.

Науковці підкреслюють, що витрати на збут мають похідну природу від збутової діяльності та є невиробничими витратами, які входять до складу операційних витрат підприємства. В.А. Дерій зазначає, що для підвищення інформативності обліку витрат на збут необхідно деталізувати рахунок 93 субрахунками, що відповідають статтям витрат, визначених у П(С)БО 16. Такий підхід дозволяє формувати розгорнуту аналітичну інформацію, яка є основою для оперативного, тактичного та стратегічного аналізу ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Ю. Подмешальська та В. Степаненко у своїй праці наголошують, що перелік витрат на збут відповідно до П(С)БО 16 та Методичних рекомендацій з формування складу витрат у торговельній діяльності має певні відмінності. Для забезпечення інформативності облікової

інформації вони пропонують упорядкувати витрати на збут за класифікаційними групами, що дозволить зробити синтетичний та аналітичний облік більш ефективним. Запропонована класифікація включає п'ять груп витрат: матеріальні, оплата праці, маркетингові, транспортні та адміністративні. Такий підхід спрощує фінансовий облік, посилює контроль за понесеними витратами та дозволяє проводити аналіз використання витрат у розрізі кожної групи.

Андрієнко І.А. підкреслює, що управління витратами на збут є трудомістким та відповідальним процесом, який потребує постійного удосконалення методики класифікації та відображення в обліку. Він зазначає, що аналітичний облік витрат на збут доцільно організовувати за центрами відповідальності, що дозволяє оперативно аналізувати понесені витрати за напрямками та своєчасно їх коригувати. Такий підхід забезпечує ефективність управлінських рішень та підвищує результативність збутової діяльності підприємства.

Важливим аспектом є також удосконалення організації обліку готової продукції та витрат на збут. С.В. Візіренко та С.А. Шуляк пропонують деталізувати рахунок 93 субрахунками та аналітичними рахунками, що сприятиме формуванню належного обліково-інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо реалізації продукції. Вони наголошують, що правильність організації обліку процесу реалізації готової продукції є запорукою достовірності відображення інформації у фінансовій звітності та визначення результативності діяльності підприємства.

З практичної точки зору, витрати на збут охоплюють широкий спектр витрат: пакувальні матеріали, ремонт тари, оплату праці та комісійні винагороди працівникам служби збуту, витрати на рекламу та маркетинг, витрати на транспортування та страхування готової продукції, витрати на гарантійне обслуговування, утримання основних засобів, що використовуються у процесі збуту. Ошурков С. у своїй статті детально розглядає склад витрат на збут відповідно до пункту 19 П(С)БО 16, наводить приклади типових проводок та ситуацій з їх обліку, що є корисним для практичного застосування знань у бухгалтерському обліку в Україні.

Таким чином, результати досліджень науковців свідчать про необхідність удосконалення організації обліку витрат на збут, зокрема шляхом їх деталізації, класифікації та підвищення аналітичності облікової інформації.

На нашу думку, доцільно поєднувати облік витрат на збут із системою управлінського обліку за центрами відповідальності, що дозволить підвищити контроль за ефективністю використання ресурсів у процесі реалізації продукції, а також забезпечить своєчасне прийняття управлінських рішень.

Аналіз витрат на збут передбачає визначення їх співвідношення з доходами від реалізації, оцінку рентабельності каналів збуту, аналіз ефективності маркетингових заходів та виявлення резервів оптимізації витрат. Важливим елементом є планування витрат на збут, що забезпечує прогнозування їх обсягу та підтримання економічно обґрунтованого рівня. До складу витрат на збут відносять витрати на утримання підрозділів збуту, транспортування та страхування продукції, рекламні та маркетингові заходи, зберігання і пакування продукції, а також інші витрати, пов'язані з процесом реалізації.

У сучасних умовах цифрової економіки зазначені підходи доцільно доповнити використанням інформаційних систем управління, зокрема CRM- та ERP-платформ, які забезпечують автоматизацію обліку витрат на збут, підвищують оперативність обробки інформації та дозволяють здійснювати їх аналітичну оцінку в динаміці. CRM-системи дозволяють контролювати витрати на збут у режимі реального часу, ERP-платформи забезпечують інтеграцію фінансового та управлінського аналізу, а Big Data використовується для прогнозування ефективності маркетингових заходів. Оптимізація логістики через електронну комерцію та автоматизацію процесів дозволяє підприємствам знижувати витрати та підвищувати ефективність збутової діяльності.

Таким чином, витрати на збут є важливим елементом системи управління підприємством, що безпосередньо впливає на його фінансові результати та конкурентоспроможність. Ефективний облік і аналіз витрат на збут дозволяють не лише контролювати їх рівень, а й виявляти резерви їх оптимізації, підвищувати результативність збутової діяльності та забезпечувати зростання прибутковості підприємства. В умовах цифровізації економіки особливого значення набуває використання сучасних інформаційних систем, що забезпечують оперативний моніторинг витрат, підвищують якість управлінських рішень та сприяють зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Список використаних джерел:

1. Подмешальська Ю.В., Степаненко В.А. Облік витрат на збут // *Економічна наука*. 2018. investplan.com.ua
2. Андрієнко І.А. Нормативно-правовий аспект організації обліку збутових витрат підприємства // *Київський національний університет технології та дизайну*. 2020. stud.knutd.edu.ua
3. Візіренко С.В., Шуляк С.А. Удосконалення обліку готової продукції та витрат на збут // *Запорізька політехніка*. 2021. smi.politehnica.zp.ua
4. Навчальні матеріали онлайн. Витрати на збут – планування, облік, калькулювання та аналіз. 2022. Навчальні матеріали онлайн

УДК: 657.43

## **ВПЛИВ КРЕДИТОРСЬКОЇ ТА ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА**

*Вероніка Семерня*

*veronikasemerna@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. екон. наук Полях Сергій Сергійович*

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та обмеженого доступу до зовнішніх джерел фінансування ключовим фактором стабільної діяльності підприємства стає ефективне управління розрахунковими операціями. Дебіторська та кредиторська заборгованість виступають не лише обліковими категоріями, а й важливими інструментами фінансової політики, які безпосередньо впливають на ліквідність, платоспроможність і фінансову стійкість суб'єкта господарювання.

Дебіторська заборгованість, відповідно до НП(С)БО 10, визнається як сума заборгованості дебіторів підприємству на певну дату, що виникає внаслідок передачі активів або надання послуг без негайного отримання оплати. Кредиторська заборгованість, згідно з НП(С)БО 11, є зобов'язанням підприємства, погашення якого призведе до зменшення ресурсів, що втілюють економічні вигоди. Обидві категорії формуються у процесі кругообігу капіталу та відображають реальний стан взаєморозрахунків з контрагентами.

Вплив дебіторської заборгованості на діяльність підприємства має двоїстий характер. З одного боку, надання покупцям відстрочки платежу є інструментом стимулювання збуту, розширення ринкової частки та підтримки конкурентоспроможності. З іншого боку, зростання її обсягів призводить до вилучення коштів з обороту, уповільнення оборотності оборотного

капіталу та підвищення ризику неплатежів. Надмірне накопичення дебіторської заборгованості безпосередньо знижує ліквідність підприємства та створює потребу в залученні додаткових джерел фінансування.

Кредиторська заборгованість, у свою чергу, виконує функцію тимчасового джерела фінансування господарської діяльності, оскільки дозволяє залучати ресурси без додаткових витрат на обслуговування позикового капіталу. Однак її надмірне зростання свідчить про проблеми з платоспроможністю, погіршує ділову репутацію підприємства та може призводити до застосування фінансових санкцій з боку контрагентів і державних органів.

Особливе значення має співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю. Перевищення темпів зростання дебіторської заборгованості над кредиторською свідчить про те, що підприємство фактично кредитує своїх контрагентів, відволікаючи власні фінансові ресурси. Зворотна ситуація вказує на залежність від зовнішніх джерел фінансування і ризик утрати фінансової самостійності.

Практичну ілюстрацію зазначеного впливу можна простежити на прикладі ПрАТ «Оболонь» — одного з провідних підприємств харчової промисловості України. Аналіз фінансової звітності підприємства за 2023–2025 роки виявив суттєві зміни у структурі та динаміці заборгованості (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка дебіторської та кредиторської заборгованості ПрАТ «Оболонь» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023, %
Загальна дебіторська заборгованість, тис. грн	1 167 100	1 572 199	2 079 188	+78,1
Загальна кредиторська заборгованість, тис. грн	1 425 237	1 796 611	2 126 293	+49,2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, рази	13,47	12,16	9,15	-32,1
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	27	30	40	+48,1

*Джерело: складено на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»*

Наведені дані свідчать про випереджаюче зростання дебіторської заборгованості (+78,1 %) порівняно з кредиторською (+49,2 %), що створює дисбаланс у системі розрахунків та потенційний дефіцит оборотних коштів. Уповільнення оборотності дебіторської заборгованості з 13,47 до 9,15 обороту та збільшення періоду її погашення з 27 до 40 днів підтверджують зниження ефективності управління розрахунками. Така тенденція зумовлена розширенням практики реалізації продукції з відстрочкою платежу, що, попри стимулювання обсягів збуту, призводить до зростання фінансових ризиків.

Серед основних негативних наслідків впливу заборгованості на діяльність підприємства можна виділити такі: уповільнення обороту оборотного капіталу; зниження ліквідності та платоспроможності; зростання потреби в залученні позикових коштів; підвищення ризику формування сумнівних та безнадійних боргів; погіршення фінансових результатів за рахунок створення резерву сумнівних боргів.

З метою мінімізації негативного впливу заборгованості на діяльність підприємства доцільним є впровадження системи комплексних заходів. До них належать: посилення контролю за платіжною дисципліною контрагентів, зокрема через систему рейтингування покупців; удосконалення договірної політики шляхом запровадження санкцій за прострочення платежів та

диференційованих умов відстрочки; впровадження механізмів рефінансування дебіторської заборгованості (факторинг, форфейтинг); формування обґрунтованого резерву сумнівних боргів за методом аналізу строків непогашення; синхронізація строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованості з метою уникнення касових розривів. Крім того, для ефективного управління кредиторською заборгованістю необхідними кроками є оптимізація графіків розрахунків з постачальниками, використання можливостей комерційного кредитування та суворий контроль термінів виплат для уникнення штрафних санкцій і збереження ділової репутації.

Отже, дебіторська та кредиторська заборгованість здійснюють визначальний вплив на фінансовий стан підприємства, формуючи структуру оборотних активів і поточних зобов'язань. Рациональна організація обліку та управління розрахунковими операціями виступає необхідною передумовою забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання у сучасних умовах.

#### Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : затв. наказом М-ва фінансів України від 08.10.1999 р. № 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання»: затв. наказом М-ва фінансів України від 31.01.2000 р. № 20. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00> (дата звернення: 08.05.2026).
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2009. 912 с.
4. Голов С. Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспективи розвитку : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 522 с.
5. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <https://obolon.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

УДК: 339.923

### **УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА АНАЛІЗУ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Собко Єлизавета*  
*elizaveta.sobko696@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*  
*м. Черкаси*

*Науковий керівник: завідувач кафедри фінансового моніторингу та підприємництва*  
*ЧДБК,*  
*канд. екон. наук Сергій Полях*

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності, цифровізації бізнес-процесів та посилення конкуренції важливого значення набуває ефективна організація обліку реалізації продукції, товарів, робіт і послуг. Саме процес реалізації забезпечує завершення кругообігу капіталу підприємства, формування доходів та фінансових результатів. Від достовірності відображення операцій реалізації залежить якість фінансової звітності, ефективність

управлінських рішень і фінансова стійкість підприємства. За таких умов підприємствам необхідно забезпечити чітку систему обліку реалізації продукції, яка дозволить своєчасно отримувати інформацію про доходи, витрати та фінансові результати діяльності.

Облік реалізації продукції передбачає відображення операцій, пов'язаних із продажем продукції, виконанням робіт та наданням послуг. Важливим завданням бухгалтерського обліку є правильне визначення моменту визнання доходу відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку. Не менш важливим є належне документальне оформлення господарських операцій, оскільки саме первинні документи є основою для відображення інформації в системі бухгалтерського обліку.

Методологічні засади обліку реалізації продукції регулюються НП(С)БО 15 «Дохід», яке визначає порядок визнання та оцінки доходів підприємства. Для обліку операцій реалізації використовуються рахунки класу 7 «Доходи і результати діяльності», зокрема субрахунки 701 «Дохід від реалізації готової продукції», 702 «Дохід від реалізації товарів», 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг». Формування фінансового результату здійснюється на рахунку 79 «Фінансові результати» [2].

Для узагальнення інформації про реалізацію продукції використовуються відповідні рахунки бухгалтерського обліку, за допомогою яких підприємство може контролювати доходи від реалізації, собівартість продукції та визначати фінансові результати. Правильна організація обліку сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства та запобігає виникненню помилок і порушень.

Важливу роль у діяльності підприємства відіграє аналіз реалізації продукції. Аналіз реалізації продукції передбачає дослідження динаміки обсягів продажів, структури реалізації, рентабельності, стану дебіторської заборгованості та факторів, що впливають на формування доходу. Для комплексної оцінки доцільним є використання горизонтального, вертикального, факторного та маржинального аналізу, а також АВС-аналізу покупців і аналізу оборотності дебіторської заборгованості [3.4].

У сучасних умовах особливого значення набуває використання інформаційних технологій та автоматизація облікових процесів. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє скоротити час обробки інформації, підвищити точність розрахунків та забезпечити оперативність формування звітності. Автоматизація бухгалтерського обліку також сприяє покращенню контролю за процесом реалізації продукції та підвищує ефективність управління підприємством.

Попри розвиток сучасних технологій та інформаційних систем, практика діяльності підприємств свідчить про наявність низки проблем у сфері організації обліку реалізації.

На практиці підприємства стикаються з низкою проблем організації обліку реалізації продукції, серед яких недостатня деталізація аналітичного обліку доходів, складність контролю дебіторської заборгованості, недосконалість обліку повернень продукції та обмеженість аналітичного інструментарію оцінки збутової діяльності [4].

За результатами дослідження діяльності ТОВ «Хлібний дім – Україна» встановлено позитивну динаміку розвитку підприємства: за аналізований період обсяг реалізації зріс на 27,5%, валовий прибуток — на 42,3%, а чистий прибуток — на 57,1%. Водночас дослідження дозволило виявити проблеми, пов'язані з організацією аналітичного обліку та контролем розрахунків із покупцями, що обумовлює необхідність удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення управління реалізацією продукції.

Серед напрямів удосконалення системи обліку та аналізу реалізації продукції доцільно виділити впровадження інтегрованих ERP-систем, які забезпечують комплексну автоматизацію облікових процесів та формування оперативної управлінської інформації. Використання сучасних інформаційних рішень сприяє скороченню часу обробки первинних документів, зменшенню ризику помилок і підвищенню достовірності облікових даних. Важливим напрямом

також є розширення аналітичного обліку рахунків доходів шляхом деталізації інформації за видами продукції, каналами збуту, групами покупців та регіонами реалізації, що дозволяє підвищити інформативність облікових даних для потреб управління. Перспективним є впровадження електронного документообігу, який забезпечує прискорення процесів погодження та обробки інформації, а також сприяє підвищенню ефективності внутрішнього контролю. Доцільним є використання систем моніторингу ключових показників ефективності (КРІ), що дозволяють здійснювати постійний контроль за результативністю збутової діяльності, своєчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення. Крім того, важливе значення має застосування сучасних методів аналітичної оцінки, зокрема АВС-аналізу покупців, СVP-аналізу та аналізу оборотності дебіторської заборгованості, використання яких сприятиме підвищенню ефективності управління реалізацією продукції.

Отже, в сучасних умовах господарювання удосконалення системи обліку та аналізу реалізації продукції має бути спрямоване не лише на автоматизацію облікових процесів, а й на розвиток аналітичного забезпечення управління збутовою діяльністю. Використання ERP-систем, удосконалення аналітичного обліку, впровадження систем моніторингу ключових показників ефективності та сучасних методів аналізу забезпечить підвищення достовірності інформації, посилення контролю та ефективності прийняття управлінських рішень.

#### Список використаних джерел

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: 18.05.2026).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський фінансовий облік* : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2019. 912 с.
4. Голов С. Ф. *Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану та перспектив розвитку* : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 522 с.
5. Мних Є. В. *Економічний аналіз* : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 630 с.

УДК: 004.056:657

## **КІБЕРБЕЗПЕКА ЗАХИСТУ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ**

*Анастасія Турчин*

*nastyaturchyn12@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач вищої категорії Юлія Кулик*

У сучасних умовах, що характеризуються тотальною цифровізацією фінансово-господарських операцій, захист облікової інформації трансформувався з допоміжної технічної функції у фундаментальний елемент національної та корпоративної безпеки. Стрімке впровадження хмарних обчислень, розвиток систем відкритого банкінгу та перехід на інтегровані ERP-системи створюють безпрецедентні можливості для оптимізації бізнес-процесів. Однак зворотним боком цього прогресу є критичне зростання поверхні атак.

Динамічне збільшення масивів електронних даних потребує нових підходів до їхньої обробки та зберігання. Сьогодні будь-яка маніпуляція з обліковими даними - чи то несанкціоноване копіювання, чи то внесення деструктивних змін - ставить під загрозу не лише фінансову стабільність окремого суб'єкта, а й цілісність економічної системи загалом [2].

У 2026 році атаки масштабуються та автоматизуються настільки, що під ударом опиняється будь-який суб'єкт, який має цифрові дані, здійснює платежі або просто залежить від безперервності своїх процесів. Облікові дані є ключовим інформаційним активом підприємства. Вони виконують функцію «дзеркала», що відображає реальний фінансовий стан, динаміку активів та зобов'язань. Саме на основі цієї інформації стейкхолдери (інвестори, кредитори, державні органи) приймають стратегічні управлінські рішення.

Основні передумови виникнення кіберзагроз є [3]:

- 1) використання піратського софту, що часто містить «бекдори», та ігнорування патчів безпеки розробників;
- 2) слабкі механізми аутентифікації, які легко обходяться методами грубої сили або викраденням сесійних токенів;
- 3) використання особистих гаджетів для доступу до корпоративних фінансових баз (BYOD-ризиків) без належного шифрування;
- 4) відсутність регулярного тренінгу персоналу щодо розпізнавання маніпулятивних технік;
- 5) сприйняття кібербезпеки як витратної частини, а не як інвестиції в безперервність бізнесу;
- 6) відсутність сегментації мереж та надмірні права доступу для рядових користувачів;
- 7) ігнорування наявних ризиків і негативного досвіду інших учасників ринку.

Попри інтенсивну технологічну модернізацію, сфера захисту облікових даних залишається вразливою до екзогенних та ендогенних загроз. Сучасний етап розвитку характеризується не лише кількісним зростанням атак, а й їхньою якісною трансформацією. Кіберзлочинність еволюціонує до моделі "Cybercrime-as-a-Service", що робить інструменти зламу доступними навіть для низько-кваліфікованих зловмисників.

Для формування життєздатної стратегії оборони необхідно систематизувати інструментарій, який використовується для дестабілізації облікових систем [1]:

- 1) Шкідливе програмне забезпечення - це не просто віруси, а складні програмні комплекси. Особливу небезпеку у 2026 році становлять стелс-модулі, здатні роками перебувати в системі непоміченими, та Ransomware-вимагачі, що блокують фінансові звіти підприємства до моменту сплати викупу. Ботнети ж перетворюють корпоративні сервери на вузли для масованих глобальних атак.
- 2) DoS та DDoS-атаки: виконують роль цифрового саботажу. Шляхом генерації аномальної кількості запитів зловмисники паралізують доступ до хмарних бухгалтерських сервісів, що призводить до зриву податкових дедлайнів та операційних пауз.
- 3) Фішинг та соціальна інженерія: психологічний вплив на персонал залишається найслабшою ланкою. Витончені листи, що імітують запити від державних органів чи банків, змушують користувачів власноруч передавати ключі доступу до конфіденційних баз.
- 4) SQL-ін'єкції: технічна вразливість програмного коду сайтів, яка дозволяє хакерам "спілкуватися" безпосередньо з базою даних обліку, оминаючи рівень авторизації та вилучаючи персональні дані клієнтів.
- 5) Атаки «Man-in-the-Middle»: перехоплення пакетів даних у процесі їхньої передачі між клієнтом та сервером. У зоні ризику — віддалені співробітники, які використовують незахищені публічні точки доступу до мережі.

б) Інсайдерські загрози: найбільш латентний тип загроз. Він включає як цілеспрямований промисловий шпіонаж з боку працівників, так і ненавмисні помилки персоналу через відсутність культури інформаційної гігієни.

Суттєвим бар'єром на шляху до формування стійкої системи цифрового захисту є дефіцит фінансових ресурсів, необхідних для впровадження високовартісних інноваційних рішень у сфері кібербезпеки. Ця проблема набуває особливої гостроти для представників малого та середнього бізнесу, які часто не мають достатнього інвестиційного потенціалу для закупівлі передового програмного забезпечення або залучення до штату висококваліфікованих експертів з інформаційної безпеки [4].

Додатковим дестабілізуючим фактором виступає складність адаптації внутрішніх процесів до нормативно-правових вимог, які постійно еволюціонують та стають більш жорсткими. Відсутність системного менеджменту ризиків у поєднанні з фрагментарністю внутрішніх безпекових політик створює передумови для критичних вразливостей у системі захисту облікових масивів.

Перспективні вектори розвитку кіберзахисту в сучасних реаліях пов'язані з переходом до інтелектуальних систем управління, що базуються на технологіях штучного інтелекту та алгоритмах машинного навчання. Застосування таких рішень дозволяє здійснювати превентивний моніторинг інцидентів та нейтралізувати загрози в режимі реального часу ще на етапі їх зародження. Важливою складовою цієї трансформації є впровадження багаторівневої автентифікації, передових криптографічних методів шифрування та суворих протоколів контролю доступу, що в сукупності мінімізує ризик несанкціонованого втручання. Використання верифікованих хмарних інфраструктур забезпечує новий рівень надійності при зберіганні та обробці великих обсягів конфіденційної звітності.

Перспективним є підвищення рівня кіберграмотності персоналу шляхом регулярного навчання та впровадження політик інформаційної безпеки на підприємствах. Формування культури кібербезпеки сприяє зниженню ризиків, пов'язаних із людським фактором [5].

Крім того, важливим напрямом є гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами у сфері кібербезпеки, що забезпечить більш ефективний захист облікових даних та підвищить довіру до інформаційних систем.

Таким чином, подолання існуючих проблем та реалізація перспективних напрямів розвитку кібербезпеки сприятиме підвищенню надійності захисту облікових даних і забезпеченню стабільного функціонування підприємств в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» № 2163-VIII  
URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
2. Кіберграмотність як фактор мінімізації інсайдерських ризиків / за ред. проф. І. В. Козака. Львів, 2025.
3. Кібербезпека: стратегічні пріоритети та напрями розвитку / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. С. Світличного. К., 2025. 210 с.
4. Мельник О. В. Економічні аспекти кібербезпеки малих та середніх підприємств у 2024-2026 рр. // Фінансовий простір. 2025. № 1.
5. Ніколаєв О. В. Проблеми захисту облікової інформації в умовах цифровізації економіки // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2024. Вип. 2.

УДК 336.64

## **РОЛЬ ЛОГІСТИЧНИХ СИСТЕМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Валентина Шаповал,  
sapovalvala9@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. технічних наук  
Наталія Хлєбнікова*

Ефективна діяльність сучасного підприємства нерозривно пов'язана з рівнем організації його логістичної системи. Логістика охоплює весь ланцюг руху матеріальних, інформаційних та фінансових потоків - від закупівлі сировини до передачі готової продукції кінцевому споживачеві. Системний характер логістики полягає в тому, що жодна її ланка не є ізольованою: збій у постачанні, затримка на складі чи неефективний маршрут транспортування неодмінно позначаються на загальній результативності підприємства. Зважаючи на це, логістична система розглядається не лише як допоміжна функція, а як повноцінний стратегічний ресурс підприємства, здатний суттєво вплинути на його конкурентну позицію [3].

Одним з найвагоміших аргументів на користь розвитку логістичних систем є їхній безпосередній вплив на витратну складову підприємства. Логістичні витрати охоплюють транспортування, складування, управління запасами, обробку замовлень і супутній сервіс. Їхня частка у структурі виручки від реалізації суттєво різниться залежно від країни та рівня розвитку логістичної інфраструктури: у Німеччині цей показник становить 12,05 %, у Франції - 8,71 %, у Нідерландах - близько 8 % [1]. Для вітчизняних підприємств частка логістичних витрат є помітно вищою, що пояснюється зношеністю транспортної мережі, недостатньою автоматизацією складських процесів та обмеженим використанням сучасних інформаційних систем управління. Це означає, що Україна має значний невикористаний потенціал для підвищення ефективності саме через оптимізацію логістики.

Показовим є і часовий вимір логістики. Дослідження структури виробничо-комерційних циклів демонструють, що безпосередньо виробничі операції займають лише близько 2 % загального часу, тоді як решта 98 % припадає на переміщення, зберігання, очікування та пов'язані з ними процедури [1]. Це означає, що управління логістичними потоками дає незрівнянно більший економічний ефект, ніж суто технологічна модернізація виробничого обладнання. Скорочення часу виконання логістичних операцій на 10-15 % може дати підприємству відчутніший приріст продуктивності, ніж значні інвестиції у оновлення виробничих ліній. Таким чином, управляючи логістикою, підприємство фактично управляє часом - одним з найбільш дефіцитних і невідновлюваних ресурсів сучасної економіки.

Не менш важливим чинником є якість логістичного сервісу. Сучасний споживач оцінює не лише властивості та ціну товару, а й точність і швидкість його доставки, зручність оформлення замовлення та можливість відстеження відправлення в режимі реального часу. Якість логістичних процесів є складовою загальної системи управління якістю на підприємстві і безпосередньо формує його репутацію та клієнтську лояльність [2]. Саме тому управління якістю логістики не може розглядатися відокремлено від стратегії клієнтоорієнтованості підприємства.

Цифровізація кардинально змінює підходи до організації логістичної діяльності. Системи управління складом (WMS), транспортом (TMS) та ланцюгами постачання (SCM) дозволяють автоматизувати рутинні процеси, скорочувати час обробки замовлень і мінімізувати вплив людського фактора на точність операцій. Технології Інтернету речей (IoT) забезпечують

безперервний моніторинг стану вантажів і транспортних засобів, а алгоритми штучного інтелекту дають змогу прогнозувати попит, оптимізувати маршрути та підтримувати оптимальний рівень запасів. За даними аналітиків ринку, впровадження цифрових логістичних платформ скорочує операційні витрати підприємства в середньому на 15-25 % і одночасно підвищує точність виконання замовлень до рівня 97-99 %. Ці цифри свідчать про те, що інвестиції в цифрову логістичну інфраструктуру є одним з найбільш рентабельних напрямів розвитку підприємства. [5]

Особливо наочно роль логістичних систем проявилася в умовах повномасштабного воєнного вторгнення в Україну. Руйнування інфраструктури, морська блокада та загрози безпеці вантажних перевезень поставили вітчизняну логістику перед безпрецедентними викликами. Фізичні обсяги експорту у 2022 році скоротилися на 38,4 %, переробка вантажів у морських портах зменшилась на 61,5 %, зокрема експортних - на 54,4 %, імпортних - на 70,3 % [4]. Попри це, логістична система України продемонструвала значну адаптивність: дунайські порти - Ізмаїл, Рені та Усть-Дунайськ - наростили вантажообіг утричі, з 5,5 млн тонн до 16,5 млн тонн. Підприємства перерозподілили складські потужності на захід країни та в сусідні держави, освоїли нові маршрути і перейшли на постачання меншими партіями для зниження ризиків. Цей досвід засвідчує, що стійкість і гнучкість логістичної системи є критично важливими характеристиками підприємства в умовах нестабільності будь-якого характеру.

Ефективне управління логістичними системами потребує відповідного аналітичного інструментарію. Контролінг логістичних процесів - систематичний моніторинг, оцінка та коригування відхилень - дозволяє керівництву своєчасно реагувати на негативні тенденції і утримувати ключові показники в плановому діапазоні [2]. Методика Balanced Scorecard, адаптована до потреб логістики, дає змогу оцінювати систему одночасно у фінансовому, клієнтському та процесному вимірах [3]. Системний аналіз, а не фрагментарна оцінка - ось що відрізняє стратегічний підхід до управління логістикою від реактивного.

Таким чином, логістичні системи є одним з визначальних чинників ефективності діяльності підприємства. Їхній вплив є комплексним: вони знижують витрати, підвищують якість обслуговування, прискорюють виробничо-комерційний цикл і забезпечують стійкість до зовнішніх потрясінь. В умовах сучасної нестабільності - воєнної, економічної та технологічної - розвиток логістичної системи стає одним з пріоритетних напрямів зміцнення операційної ефективності вітчизняних підприємств. Підприємства, що інвестують у логістику цілеспрямовано і системно, отримують не лише поточну економію витрат, а й довгострокову конкурентну перевагу, яку конкурентам вкрай важко відтворити в короткостроковій перспективі.

#### Список використаних джерел

1. Сагайдак-Никитюк Р. В. Логістичні витрати: визначення, класифікація та облік. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50585975.pdf> (Дата звернення: 17.04.2026)
2. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2494> (Дата звернення: 17.04.2026)
3. Струнін В. В. Комплексний аналіз логістичної системи підприємства та визначення ефективності від її впровадження. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5386> (Дата звернення: 17.04.2026)
4. Як логістика адаптувалася до війни. Економічна правда. 2023. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/07/24/702529/> (Дата звернення: 17.04.2026)
5. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. Економічний простір. 2025. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/326831> (Дата звернення: 17.04.2026)

УДК: 339.138:004.738.5

## ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ ПРОСУВАННЯ МЕБЛІВ: ВІД SWOT-АНАЛІЗУ ДО КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ 4L

*Надія Азьмук, д-р. екон. наук, доцент  
azmikna@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси, Україна*

*Андрій Могола  
andriymohyla@gmail.com*

*Riga Nordic University,  
м. Рига, Латвія*

Сучасна меблева галузь України перебуває у стані подвійної трансформації: з одного боку, підприємства змушені адаптуватися до викликів воєнного часу та обмеженої мобільності споживачів, а з іншого, відповідати глобальним трендам цифровізації та концепції Industry 5.0. Традиційні методи просування, орієнтовані на фізичні шоуруми, втрачають ефективність, поступаючись місцем людиноцентричним цифровим екосистемам. У цих умовах стратегічне планування маркетингової діяльності вимагає переходу від класичного аналізу ринку та засобів просування до впровадження високотехнологічних інструментів взаємодії. Це дозволить подолати бар'єр дистанційної недовіри та забезпечити вихід на міжнародні ринки.

Основна ідея дослідження базується на тому, що впровадження комплексної стратегії цифрового маркетингу, адаптованої до вимог Індустрії 5.0, дозволить суттєво підвищити впізнаваність бренду, оптимізувати канали продажу меблів та зміцнити конкурентоспроможність ТОВ «Зеген» на міжнародному ринку. ТОВ «Зеген» – український виробник меблів, що позиціонує себе як бренд, орієнтований на поєднання лаконічного сучасного дизайну, високої функціональності.

Застосування методики SWOT-аналізу дозволило зіставити внутрішні ресурси підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами в умовах воєнного стану та переходу до Індустрії 5.0. Такий підхід забезпечив ідентифікацію критичних вузьких місць у комунікаційній діяльності ТОВ «Зеген» та став основою для подальшого проектування маркетингових заходів. Сильною стороною компанії визначено високу якість продукції преміум-сегмента та співпрацю з відомими українськими дизайнерами. Водночас слабкою стороною виступає цифровий розрив, що виявляється у недостатній присутності у каналах прямих продажів та низькій конверсії сайту. Аналіз зовнішнього середовища вказує на значні можливості у сфері експансії на ринки ЄС через цифрові канали, проте ключовою загрозою залишається дефіцит кадрів та зміна споживчої поведінки в бік дистанційної взаємодії.

Синтез результатів SWOT-аналізу та їх візуалізація за допомогою матриці McKinsey дозволили визначити пріоритетний вектор розвитку, а саме Digital D2C. Цей підхід став підґрунтям для розробки авторської моделі 4L для компанії Зеген. Цей підхід став підґрунтям для розробки авторської моделі 4L для ТОВ «Зеген».

Концептуальну рамку 4L (Listening, Learning, Loving, Loyalty) сформовано шляхом адаптації та узагальнення прикладних матеріалів у сферах CRM/CX. Вона базується на сучасних підходах до побудови взаємодії з клієнтами та покращення їхнього досвіду. Пропонована модель 4L перетворює просування на процес безперервного прослуховування ринку (Listening) через інструменти дата-маркетингу та передбачає, що бренд постійно навчається (Learning) на основі отриманої інформації. У цій парадигмі акцент зміщується з транзакційного продажу на формування емоційної прив'язаності (Loving) та стратегічної відданості (Loyalty).

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ РИНКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Трансформація маркетингових моделей від класичних 4P до людиноцентричних 4E та 4L зумовлена фундаментальними зрушеннями в технологіях, суспільстві та економіці. Ключовими чинниками трансформації доцільно назвати: розвиток технології, зміна споживчої поведінки та психології споживачів, еволюція конкурентного середовища та стратегічні ініціативи ЄС. Це створило підґрунтя для перетворення маркетингової політики підприємства з витратного механізму на інструмент капіталізації відносин. Еволюційний шлях маркетингових моделей від традиційного 4P до авторської концепції 4L наведено у табл.1. Модель 4L спрямована на то, як зробити клієнта частиною життя бренду і навпаки.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика еволюції маркетингових моделей (4P, 4C, 4E, 4L)

Критерій порівняння	4P Класична	4C Споживча	4E Цифрова/ Досвідна	4L Емоційна (авторська адаптація)
Автор / Період	Е. Дж. Маккарті (1960)	Р. Лотерборн (1990)	Б. Фетерстонхо (2009)	Сформовано на підставі узагальнення сучасних підходів (2020-ті)
Філософія	Орієнтація на продукт	Орієнтація на клієнта	Орієнтація на досвід	Орієнтація на стосунки
Вектор комунікації	Монолог (від бренду до мас)	Діалог (зворотний зв'язок)	Багатоканальність (омніканальність)	Екосистема (співтворчість із клієнтом)
Роль споживача	Пасивний об'єкт впливу	Активний покупець	Співучасник досвіду	Адвокат бренду / Партнер
Ключовий інструмент просування	Реклама	Комунікація	Проповідкування (Evangelism)	Прослуховування та Любов (Listening & Loving)
Технологічне підґрунтя	Традиційні медіа (ТБ, преса)	Бази даних, CRM, Інтернет	Соціальні мережі, AR/VR, Мобільність	Штучний інтелект, Big Data, ESG

Джерело: систематизовано [1-4] та розвинуто автором модель 4L

Оптимізація процесів просування продукції ТОВ «Зеген» у цифровому середовищі має базуватися на трансформації традиційної воронки продажів у людиноцентричну модель клієнтського досвіду. На основі результатів стратегічного аналізу (TOWS та матриці McKinsey), пропонується впровадження цифрової екосистеми просування, що охоплює чотири етапи авторської концептуальної рамки 4L: Listening, Learning, Loving, Loyalty (табл.2).

Таблиця 2.

Комплекс заходів з цифровізації процесів просування ТОВ «Зеген» за моделлю 4L

Етап моделі 4L	Цифровий інструмент	Цільове призначення та очікуваний ефект	Зв'язок із Twin Transition
Listening	ШІ-чатботи та Smart-аналітика	Автоматизація первинних запитів, нівелювання кадрового дефіциту. Збір даних про вподобання клієнтів	Предиктивний аналіз потреб споживача
Learning	ВІМ-бібліотека та відео-експертність	Інтеграція бренду в проекти архітекторів ЄС. Навчання клієнта цінності преміального та екологічного дизайну	Створення спільного інформаційного простору з партнерами.
Loving	AR-примірка та 3D-конфігуратор	Подолання бар'єру дистанційної недовіри. Зростання конверсії сайту через ефект віртуальної присутності	Ко-креація: клієнт стає співучасником процесу створення меблів.
Loyalty	Цифровий паспорт (DPP) та CRM-маркетинг	Прозорість ланцюга постачання Twin Transition. Автоматизація повторних продажів та сервісної підтримки. QR-код на фурнітурі – підтвердження, що знижує регуляторні бар'єри ЄС та формує лояльність еко-свідомих клієнтів походження деревини.	Стійкість та відповідальне споживання через прозорість даних, забезпечення принципів sustainability та циркулярної економіки

Джерело: розроблено автором

Етапи табл. 2 демонструють, як цифрові інструменти вирішують конкретні проблеми підприємства через призму концептуальної рамки 4L. Перший етап Listening охоплює предиктивну аналітику та інтелектуальний моніторинг, що забезпечує глибоке розуміння потреб споживача ще до моменту першого контакту. Другий етап Learning заснований на використанні інтерактивного контенту та експертних знань для надання клієнтам і партнерам вичерпної інформації у зручному цифровому форматі. Третій етап Loving передбачає застосування Phygital-інструментів та візуалізації, що є критичним для подолання бар'єру дистанційної покупки. Четвертий етап Loyalty використовує CRM-маркетинг та автоматизацію з метою перетворення разової покупки на тривалі стосунки з брендом.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Зеген» трансформувати комунікаційну діяльність у високотехнологічний процес, що забезпечує не лише зростання продажів, а й формування стабільної спільноти лояльних споживачів на глобальному ринку. Це створює єдину цифрову екосистему, де кожен інструмент синергічно підсилює наступний».

Список використаних джерел

1. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960. 770 p.
2. Lauterborn, R. New Marketing Paradigm: Pass 4P's; Forget 4C's. Advertising Age. 1990. Vol. 61(41). P. 26.
3. Fetherstonhaugh, B. The 4E's are the New 4P's. Ogilvy & Mather. 2009.
4. Van Belleghem S. The Offer You Can't Refuse: What If Customers Want More Than Excellent Service? Lannoo Campus, 2020. 256 p.

УДК: 339.138:004.6

## АНАЛІТИКА ВЕЛИКИХ ДАНИХ (BIG DATA) В ПЕРСОНАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Барабаш Дар'я, студентка*

*Відокремлений структурний підрозділ*

*«Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського національного аграрного університету»*

*Науковий керівник – методист, викладач економічних дисциплін Матвієнко В.М.*

У сучасному цифровому середовищі торговельні підприємства генерують та накопичують величезні масиви даних про своїх клієнтів: транзакції, історію покупок, поведінку на веб-сайті, взаємодію з рекламними повідомленнями, відгуки в соціальних мережах та багато іншого. Цей обсяг інформації, який постійно зростає, отримав назву «великі дані» (Big Data). Однак самі по собі дані не мають цінності – цінність створює їх аналітика. Традиційні методи сегментації аудиторії (за віком, статтю, географією) стають недостатніми, оскільки сучасний споживач очікує персоналізованих пропозицій, які враховують його індивідуальні вподобання, контекст та поведінку в реальному часі. Метою цієї роботи є визначення ролі аналітики великих даних у персоналізації маркетингових комунікацій торговельних підприємств та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження відповідних інструментів.

Великі дані в маркетингу характеризуються класичними ознаками «чотирьох V»: обсяг (Volume), швидкість (Velocity), різноманіття (Variety) та достовірність (Veracity). Як зазначає Ф. Котлер у своїх працях, перехід від масового маркетингу до маркетингу, орієнтованого на окремого споживача, став можливим саме завдяки розвитку цифрових технологій збору та аналізу даних [1, с. 156]. Торговельне підприємство, на відміну від виробничого, має безпосередній та регулярний контакт із клієнтом, що створює унікальну можливість для збору поведінкових даних на кожному етапі customer journey.

Персоналізація маркетингових комунікацій на основі Big Data передбачає не просто звернення на ім'я в електронному листі, а адаптацію контенту, пропозицій, каналів та часу комунікації під конкретного користувача з високою точністю. Розглянемо ключові інструменти аналітики великих даних для персоналізації.

Інструмент 1: Поведінковий аналіз та прогнозна аналітика (Predictive Analytics). На основі історії минулих покупок, переглядів товарів, часу, проведеного на сторінці, дій із кошиком, алгоритми машинного навчання будують прогнози щодо майбутніх дій клієнта. Це дозволяє:

- Рекомендувати товари за принципом «ті, хто купив цей товар, також купили...».
- Прогнозувати ймовірність відтоку клієнта (churn prediction) та своєчасно запропонувати персональну знижку або бонус.
- Визначати оптимальний час для надсилання комунікації (наприклад, коли користувач найбільш активний в онлайні).

Як зазначає Г. Армстронг, прогнозні моделі дозволяють збільшити конверсію маркетингових кампаній у 2-3 рази порівняно з не персоналізованими розсилками [2, с. 284].

Інструмент 2: Гіперсегментація та RFM-аналіз на стероїдах. Класичний RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary) дозволяє сегментувати клієнтів за давністю, частотою та сумою покупок. Big Data додає до цього десятки додаткових параметрів: категорійні вподобання, чутливість до знижок, використання промокодів, прив'язку до геолокації, перехресні покупки. Це створює можливість для створення 千人千面 («тисяча людей – тисяча облич») – унікального досвіду для кожного клієнта. На табл. 1 показано етапи трансформації даних у персоналізовану комунікацію.

Таблиця 1

Трансформація Big Data в персоналізовану комунікацію

Етап	Джерело даних	Результат для персоналізації
Збір	POS-термінал, веб-аналітика, мобільний додаток, Wi-Fi в магазині	Сира подія (покупка, перегляд, вхід)
Аналіз	Модель машинного навчання	Кластер одягу для активного відпочинку
Комунікація	E-mail / SMS / push	Пропозиція знижки на трекінгові кросівки

Інструмент 3: Аналітика в реальному часі (Real-time Analytics) для контекстної персоналізації. Однією з головних ознак Big Data є швидкість (Velocity). Можливість аналізувати дії клієнта в момент їх вчинення дозволяє персоналізувати комунікацію «тут і зараз». Приклади:

- Якщо клієнт залишив товар у кошику, через 30 хвилин надсилається push-повідомлення «Ви забули забрати кросівки, доставка безкоштовна протягом години».
- Якщо клієнт зайшов у фізичний магазин і має активний мобільний додаток, на основі історії покупок на телефон приходить персоналізований купон на товар з полиці поруч (технологія beacon).

Інструмент 4: Аналіз неструктурованих даних (текст, зображення, відео) – соціальний медіа моніторинг. Відгуки, коментарі, пости в соціальних мережах, фото товарів, зроблені клієнтами – це джерело цінних інсайтів. Технології обробки природної мови (NLP, Natural Language Processing) та комп'ютерного зору дозволяють автоматично аналізувати тональність відгуків (sentiment analysis) та визначати, які саме характеристики товару найчастіше згадуються в позитивному чи негативному контексті. Це дозволяє персоналізувати комунікацію, враховуючи не лише те, що купує клієнт, а й те, що він про це *думає* [3, с. 112].

Інструмент 5: Системи керування взаємодією з клієнтами (CRM) на основі Big Data. Сучасні CRM-системи (Salesforce, HubSpot, Creatio) інтегрують дані з усіх джерел (сайт, соціальні мережі, колл-центр, офлайн-магазин) і надають єдиний профіль клієнта – Single Customer View. Це дозволяє торговельному підприємству забезпечити безшовну персоналізацію незалежно від каналу комунікації за принципом омніканальності. Як зазначає П. Друкер, мета маркетингу – зробити продаж зайвим, тобто настільки добре зрозуміти клієнта, що товар або послуга продається самі [4, с. 67]. Big Data-аналітика є практичним втіленням цієї ідеї.

У табл. 2 наведено порівняння традиційної та персоналізованої на основі Big Data комунікації.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та персоналізованої маркетингової комунікації

Ознака	Традиційна (масова)	Персоналізована на основі Big Data
Сегментація	Демографічні групи (вік, стать)	Індивідуальна поведінка, контекст
Канал комунікації	Один переважний канал (e-mail, ТБ)	Омніканальний (клієнт обирає)
Час надсилання	Фіксований (щопонеділка о 10:00)	Оптимальний для кожного (AI-прогноз)
Контент	Один для всіх	Динамічний, залежить від профілю
Відкриття (e-mail)	5–10%	20–40%
Конверсія	1–2%	5–15%

Отже, аналітика великих даних (Big Data) є ключовим інструментом персоналізації маркетингових комунікацій сучасного торговельного підприємства. Використання прогнозної аналітики, гіперсегментації, аналітики в реальному часі, аналізу неструктурованих даних та інтегрованих CRM-систем дозволяє перейти від масових розсилок до індивідуальних, контекстних пропозицій, що відповідають очікуванням клієнта. Практичне впровадження такого підходу забезпечує підвищення відкриття e-mail-розсилок у 2-4 рази, зростання конверсії до 15% та зниження відтоку клієнтів. Основними бар'єрами для торговельних підприємств залишаються висока вартість впровадження, необхідність у кваліфікованих

аналітиках даних (Data Scientists) та дотримання вимог захисту персональних даних (GDPR). Перспективами подальших досліджень є використання генеративного штучного інтелекту для автоматичного створення персоналізованого контенту та оцінка ефективності Big Data-рішень для малих та середніх торговельних підприємств з обмеженим бюджетом.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 5.0: технології для людства / пер. з англ. А. Мархової. Київ : Якабу, 2021. 432 с.
2. Виноградова О. В. Застосування технологій Big Data в управлінні маркетинговою діяльністю торговельних мереж. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 3(45). С. 62–70.
3. Каленіченко Т. В. Автоматизація маркетингу на основі машинного навчання: інструменти та ефективність. *Маркетинг в Україні*. 2023. № 4(110). С. 42–49.
4. Сабліна Н. В. Омніканальний маркетинг та персоналізація в реальному часі: нові виклики для ритейлу. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 1(48). С. 108–116.

УДК: 658.012.4:658.8:339.37(043)

**МАРКЕТИНГОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АНАЛІЗ РИНКУ ПОБУТОВОЇ ТЕХНІКИ  
ТА ЕЛЕКТРОНІКИ УКРАЇНИ**

Тетяна Боровик  
Альона Руденко  
*boroviktm103@gmail.com*  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси

Функціонування сучасних підприємств відбувається в умовах високої динамічності конкурентного середовища та посилення впливу політичних, економічних, технологічних й інноваційних чинників. За таких умов забезпечення стабільності ринкових позицій виступає одним із ключових індикаторів ефективності управління та стратегічного розвитку підприємства. У контексті цифровізації бізнес-процесів особливого значення набуває здатність підприємств оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати сучасні цифрові технології та формувати гнучкі механізми управління, що дозволяють своєчасно реагувати на ринкові виклики й забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. [1]. В умовах цифровізації економіки та трансформації споживчої поведінки ринок побутової техніки та електроніки України залишається одним із найбільш динамічних сегментів роздрібно́ї торгівлі. Розвиток інформаційних технологій, зростання ролі електронної комерції, поширення омніканальних моделей продажу та підвищення вимог споживачів до рівня сервісу формують нові умови функціонування підприємств галузі. Водночас повномасштабна війна суттєво вплинула на діяльність торговельних мереж, спричинивши скорочення кількості магазинів, порушення логістичних ланцюгів, зміну структури попиту та трансформацію споживчих пріоритетів.

Попри складні економічні умови, підприємства ринку побутової техніки та електроніки продовжують адаптуватися до сучасних викликів, розвиваючи цифрові канали комунікації, удосконалюючи маркетингові інструменти та впроваджуючи нові підходи до управління взаємовідносинами зі споживачами. Конкуренція між ключовими гравцями ринку посилюється, що обумовлює необхідність проведення комплексного аналізу конкурентного

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ РИНКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

середовища, оцінювання ринкових позицій підприємств та визначення перспектив їх подальшого розвитку.

На сучасному українському ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою функціонує низка провідних компаній, які займають домінуючі позиції за показниками ринкової присутності, обсягів продажу та рівня конкурентоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1.

Ключові суб'єкти ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні за підсумками 2024 року

Компанія	Бренд роздрібної мережі	Формат діяльності	Кількість торгових точок	Основні товарні категорії	Рік виходу на ринок
ТОВ «ФТД-РИТЕЙЛ»	Foxtrot	Оmnіканальна	124	Побутова техніка, електроніка	1994
ТОВ «Приватінвест»	Brain	Мульти-канальна	72	Комп'ютерна техніка, електроніка, ІТ-обладнання та комплектуючі	1995
ТОВ «Алло»	Allo	Оmnіканальна	286	Електроніка, смартфони маркетплейс	1998
ТОВ «Максішоп»	Citrus	Оmnіканальна	68	Гаджети, електротранспорт, Smart-рішення	2000
ТОВ «КОМФІ ТРЕЙД»	Comfy	Оmnіканальна	110	Побутова техніка, електроніка	2005
ТОВ «НРП»	Mojo	Оmnіканальна	84	Гаджети, ноутбуки, побутова техніка	2009

Джерело: сформовано авторами за даними: [2; 3; 4; 5; 6; 7]

Співвідношення кількості діючих торгових точок досліджуваних торговельних мереж представлено на рис. 1 за підсумками 2024 року.

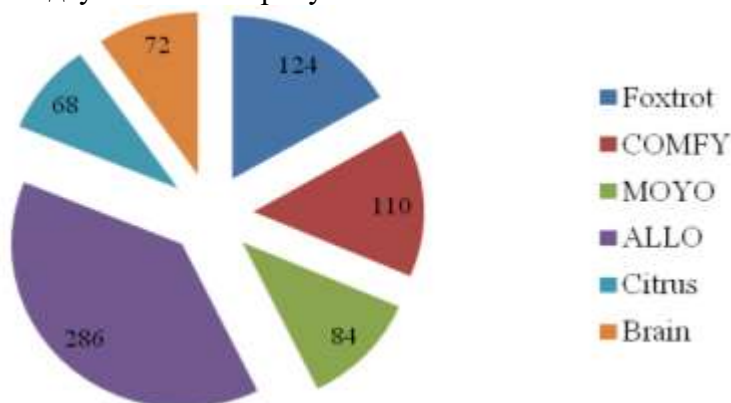


Рис. 1. Порівняння кількості торгових точок провідних операторів ринку побутової техніки та електроніки України за підсумками 2024 року

Джерело: сформовано авторами за даними: [2;3;4;5; 6; 7]

Аналіз даних табл. 1 свідчить, що ринок роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою в Україні має олігополістичний характер із домінуванням кількох національних мереж, які функціонують переважно в оmnіканальному форматі. Це відображає стійку тенденцію цифрової трансформації галузі та інтеграції онлайн- і офлайн-каналів збуту. Найбільш масштабна ринкова присутність в компанії Allo, яка поєднує роздрібну мережу з маркетплейсною моделлю. Сильні конкурентні позиції також займають Foxtrot та Comfy, які поступово трансформують бізнес-моделі в напрямі цифровізації та розвитку сервісної складової. Сегментовано орієнтовані компанії Mojo та Citrus спеціалізуються на

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ РИНКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

високотехнологічних товарах і smart-рішеннях, тоді як Brain займає нішеву позицію з домінуванням онлайн-каналу та фокусом на ІТ-сегменті.

У межах дослідження здійснено порівняльний аналіз ключових компаній-конкурентів на основі даних рейтингу «Топ-1000 компаній України», що дає змогу оцінити їх відносні позиції у загальнонаціональному бізнес-середовищі та рівень ринкової значущості (табл. 2).

Таблиця 2.

Рейтингові позиції провідних операторів ринку роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою України за результатами рейтингу «Топ-1000 компаній України»

Компанія	2022		2023		2024		Відхилення 2024 р. (+,-) від			
	Рейтинг	Галузевий рейтинг	Рейтинг	Галузевий рейтинг	Рейтинг	Галузевий рейтинг	2022		2023	
							Рейтинг	Галузевий рейтинг	Рейтинг	Галузевий рейтинг
ТОВ «ФТД-Ритейл»	123	2	107	2	100	1	+23	0	+7	+1
ТОВ «Приватінвест»	588	6	503	5	349	3	+239	+1	+154	+2
ТОВ «Алло»	282	3	176	3	137	2	+145	0	39	+1
ТОВ «Максішоп»	418	4	496	4	-	-	-	-	-	-
ТОВ «Комфі Трейд»	69	1	49	1	-	-	-	-	-	-
ТОВ «НПП»	495	5	546	6	449	4	+46	-1	+97	+2

*Джерело: розраховано авторами за даними [8]*

Аналіз рейтингових позицій торговельних мереж у сегменті компаній України з чистим річним доходом понад 1 млрд грн за 2022–2024 рр. дозволяє виявити як загальні тенденції підвищення конкурентоспроможності, так і асиметричність розвитку окремих ринкових гравців. ТОВ «ФТД-Ритейл» (Foxtrot) підвищило загальну позицію з 123 місця у 2022 р. до 100 у 2024 р. (+23 позиції) та зайняло 1 місце у галузевому рейтингу, що відображає його лідерство у сегменті. ТОВ «Приватінвест» покращило результат з 588 до 349 місця (+239 позицій) і піднялося з 6-го до 3-го місця у галузевому рейтингу, що свідчить про суттєве посилення ринкових позицій. ТОВ «Алло» підвищило загальний рейтинг з 282 до 137 місця (+145 позицій) та галузевий — з 3-го до 2-го місця, що вказує на стабільне розширення присутності на ринку. ТОВ «НПП» (Mojo) має коливальну динаміку: зниження з 495 до 546 місця у 2023 р. з подальшим покращенням до 449 у 2024 р., що в сумі відповідає зростанню на 46 позицій відносно 2022 р. Натомість ТОВ «Максішоп» (Citrus) і ТОВ «Комфі Трейд» (Comfy) втратили представленість у рейтингу 2024 р., що може бути пов'язано зі змінами фінансових показників або критеріями відбору. У цілому результати підтверджують посилення концентрації ринку та нерівномірний характер розвитку його ключових учасників.

Повномасштабне вторгнення росії в Україну суттєво ускладнило функціонування мереж роздрібної торгівлі побутовою технікою та електронікою, спричинивши втрату або тимчасове закриття частини торгових об'єктів у більшості досліджуваних компаній на початковому етапі війни. Водночас упродовж останніх двох років простежується поступове відновлення ринку, що проявляється у відкритті нових та модернізації наявних магазинів, а також у зростанні фінансових результатів підприємств галузі.

Сучасна структура споживчого попиту значною мірою відповідає моделі «ринку заміни», за якої придбання техніки здійснюється переважно у разі виходу з ладу наявних пристроїв, а не з метою планового оновлення асортименту. Разом із тим спостерігається формування додаткового попиту з боку внутрішньо переміщених осіб, які внаслідок вимушеної міграції потребують базового відновлення побутових умов, що поступово стимулює зростання обсягів споживчих закупівель для забезпечення мінімального рівня комфорту в нових місцях проживання. Останні роки також відзначився зростанням попиту на товари, призначені для подолання темряви та обігрівачі. Ця ситуація спричинена постійними

відключеннями електроенергії, викликаними обстрілами енергетичної інфраструктури в Україні.

Отже, дослідження засвідчило, що ринок побутової техніки та електроніки України є висококонкурентним і динамічним, із домінуванням омніканальних торговельних мереж та активною цифровою трансформацією. Водночас воєнні умови суттєво вплинули на структуру попиту, логістику та розвиток роздрібних мереж, але не зупинили адаптаційні процеси в галузі. Загалом ключові гравці мають різноспрямовану динаміку розвитку, що потребує посилення стратегічного маркетингу та управління з орієнтацією на цифрові маркетингові інструменти для підвищення конкурентоспроможності.

#### Список використаних джерел

1. Боровик Т.М., Брусенцева О.А. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 5 (81). С. 25-35. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.3 DOI: 10.5281/zenodo.17501885 <https://economics.net.ua/581-2> (дата звернення 01.05.2026 р.).
2. ТОВ «ФТД-Ритейл». URL: <https://opendatabot.ua/c/43890029> (дата звернення 05.05.2026 р.).
3. Мальцева Р. Підсумки роботи COMFY у першому півріччі 2025 року: +19% виторгу та майже 1 мільярд гривень податків. – URL: <https://blog.comfy.ua/ua/pidsumki-roboti-comfy-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-19-vitorgu-ta-majzhe-1-milyard-griven-podatkiv/> (дата звернення 07.05.2026 р.).
4. Торгова мережа MOYO. MOYO офіційний веб-сайт. URL: [https://www.moyo.ua/ua/trade\\_network.html](https://www.moyo.ua/ua/trade_network.html) (дата звернення 05.05.2026 р.).
5. Хто ми. Allo офіційний веб-сайт. URL: <https://work.allo.ua/about-us/> (дата звернення 05.05.2026 р.).
6. Мережа магазинів Цитрус відзначила 24 роки. NV. URL: <https://nv.ua/ukr/ukraine/events/citrus-svyatkuye-24-y-den-narodzhennya-z-vidomimi-shef-kuharyami-ta-vidkrivaye-novi-magazini-50436130.html> (дата звернення 07.05.2026 р.).
7. Інтернет-магазин Brain. Про компанію. Brain офіційний веб-сайт. URL: <https://brain.com.ua/ukr/about/> (дата звернення 07.05.2026 р.).
8. Рейтинг компаній «Топ-1000». URL: <https://top-1000.com.ua/> (дата звернення 05.05.2026 р.).

УДК; 658.5

## **ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ТОВАРОПОСТАЧАННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР: МОДУЛЬНІ РІШЕННЯ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

*Рената Вівчар*

[Vivcharrenata04@gmail.com](mailto:Vivcharrenata04@gmail.com)

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд.техн.наук Наталія Хлєбнікова*

Сучасний мережевий бізнес, незалежно від сегмента (ритейл, громадське харчування чи сфера послуг), зіштовхується зі зростанням складності управління розподіленими потоками товарів. Традиційні лінійні моделі постачання, що базуються на застарілих методах розрахунку середніх значень, виявляють недостатню ефективність у періоди ринкової турбулентності. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю імплементації інтелектуальних систем, що

спроможні не лише автоматизувати рутинні операції, а й функціонувати як когнітивні центри прийняття рішень. В умовах обмежених ресурсів та потреби у швидкому обороті капіталу, оптимізація товаропостачання за допомогою штучного інтелекту постає як ключовий інструмент мінімізації трансакційних витрат та усунення «ефекту хлиста» в ланцюгах поставок. Для українського ринку це рішення набуває особливої значущості, оскільки сприяє адаптації бізнесу до нестабільної логістики та різких змін споживчої поведінки.

Метою даної роботи є розробка концептуальної моделі інтегрованої системи товаропостачання, заснованої на автономних модулях штучного інтелекту. Основна увага дослідження зосереджена на розробці механізмів предиктивної аналітики, автоматизованого управління закупівлями та інтелектуального перерозподілу залишків всередині мережі. Ключовим завданням є демонстрація того, як перехід від дискретних замовлень до безперервного циклу постачання на основі даних сприяє суттєвому зниженню обсягу замороженого капіталу при одночасному забезпеченні стовідсоткової наявності критично важливого асортименту.

Першим фундаментальним рішенням передбачається імплементація модуля Demand Sensing (сенсорика попиту), що заміщує традиційне статистичне прогнозування. Дане рішення ґрунтується на розробці ансамблевих моделей машинного навчання, що паралельно аналізують дані POS-терміналів у реальному часі та зовнішні змінні. Практична імплементація полягає у залученні алгоритмів градієнтного бустингу для виявлення мікротрендів у кожній окремій локації мережі. Замість формування замовлень на основі продажів минулого року, система здійснює аналіз кореляції між поточними подіями (наприклад, початком фестивалю поруч із закладом, зміною графіка руху транспорту або метеопрогнозом) та швидкістю вимивання запасів. Подібне рішення уможливіє автоматичне коригування системою плану постачання за кілька днів до очікуваного піку споживання, усуваючи вплив людського фактора та затримки у реагуванні на дефіцит. [1]

Наступним прикладним рішенням виступає перехід до системи автономного формування замовлень (Auto-PO). Основою цього модуля є алгоритм динамічного розрахунку точки замовлення, що здійснює погодинний перерахунок двох ключових параметрів: вартості утримання запасу та вартості втраченого продажу. Штучний інтелект проводить аналіз Lead Time (часу виконання замовлення) кожного постачальника не як константної, а як імовірнісної величини. У випадку, якщо дані свідчать про зростання нестабільності конкретного постачальника, система автономно збільшує страховий запас саме для цього каналу. Ключовим елементом є імплементація інтелектуальних обмежень на обсяг партії, де ШІ здійснює розрахунок економічно обґрунтованого розміру замовлення (EOQ) з урахуванням логістичних витрат та термінів придатності. Дане рішення забезпечує повну автоматизацію закупівлі 80% регулярного асортименту, залишаючи за менеджером функцію моніторингу аномальних відхилень. [3]

Особливим рішенням для мережевих структур є імплементація модуля внутрішньомережевої оптимізації (Inter-store Transfer Optimization). Нерідко виникає ситуація, за якої в одному закладі мережі фіксується надлишок товарів, тоді як в іншій — спостерігається їх гострий дефіцит. Традиційний підхід полягає у замовленні нової партії у постачальника, що призводить до зростання загальних залишків мережі. ШІ пропонує механізм горизонтального перерозподілу. Алгоритм розраховує вартість переміщення товару між точками порівняно з вартістю нового замовлення та ризиком списання надлишку. Якщо переміщення є вигіднішим, система автоматично генерує завдання для власної логістичної служби. Це рішення дозволяє підтримувати високу ліквідність товарів без залучення додаткових обігових коштів та знижує потребу у складських площах. [2]

Кінцевим рішенням у ланцюзі постачання є створення системи предиктивної оцінки партнерів. Штучний інтелект збирає дані про кожну поставку: повноту виконання замовлення, якість упаковки, дотримання термінів. На основі цих даних будується модель оцінки надійності, яка здатна виявляти ознаки майбутнього збою. Наприклад, якщо система помічає

тенденцію до збільшення затримок на 10–15% протягом останнього місяця, вона ідентифікує це як ризик зриву поставок і пропонує менеджеру диверсифікувати замовлення між кількома постачальниками. Це рішення перетворює відділ закупівель з «пожежної команди» на стратегічний підрозділ, який діє на випередження.

Отже, впровадження модульної системи штучного інтелекту в процеси товаропостачання мережі закладів дозволяє перейти до моделі «розумного постачання», де кожен рух товару обґрунтований математичним прогнозом. Описані рішення — від предиктивного аналізу попиту до інтелектуального перерозподілу залишків — формують єдину цифрову екосистему, яка здатна самостійно адаптуватися до ринкових змін. Результатом такої оптимізації є не лише пряме скорочення витрат на 20–30%, а й радикальне прискорення оборотності капіталу, що в умовах сучасного ринку є вирішальною умовою для масштабування та стійкого розвитку будь-якої мережевої структури.

#### Список використаних джерел

1. Фалович Н., Дубчак О. Впровадження штучного інтелекту в логістиці: майбутнє логістичної галузі // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали II Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конференції. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2023. С. 143–144. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44609> (дата звернення: 20.04.2026).

2. Буров Є., Кулявець А. Штучний інтелект у логістиці: можливості та виклики // SISN. 2024. № 16. С. 1–10. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.16.001>. (дата звернення 20.04.2026)

3. Кирлик Н. Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах // Науковий вісник Херсонської державної морської академії. Серія: Технічні науки. 2021. № 1. С. 59–66. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-59-66>. (дата звернення: 20.04.2026)

УДК: 658.8:004.738.5

## **РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В РЕКЛАМНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

*Дар'я Ганноцька  
dariinkkas@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,  
доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація виступає одним із головних чинників трансформації діяльності підприємств. Особливо це стосується маркетингової сфери, де відбувається активне запровадження цифрових технологій у процеси просування товарів і послуг. Традиційні інструменти реклами поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем цифровому маркетингу, який забезпечує більш гнучку, швидку та персоналізовану взаємодію зі споживачами.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі інтернет-середовища у житті суспільства, а також зміною поведінки споживачів, які дедалі частіше використовують цифрові канали для отримання інформації та здійснення покупок. У зв'язку з цим підприємства

змушені трансформувати свої підходи до рекламної діяльності, інтегруючи сучасні інструменти цифрового маркетингу у власні комунікаційні стратегії. Особливої значущості ця тема набуває в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін ринкового середовища, коли підприємствам необхідно оперативно реагувати на потреби споживачів і впроваджувати іноваційні підходи до просування продукції чи послуг.

Метою дослідження є визначення ролі цифрового маркетингу в рекламній діяльності підприємства, а також аналіз його основних інструментів і переваг у сучасних умовах господарювання.

Цифровий маркетинг включає широкий спектр інструментів, серед яких особливе місце займають пошуковий маркетинг (SEM), контекстна реклама, email-маркетинг, контент-маркетинг та маркетинг у соціальних мережах. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, формувати позитивний імідж бренду та стимулювати попит на продукцію [2].

Однією з ключових переваг цифрового маркетингу є можливість точного таргетування аудиторії. Це означає, що рекламні повідомлення можуть бути спрямовані на конкретні сегменти споживачів залежно від їхніх інтересів, поведінки та соціально-демографічних характеристик. Такий підхід дозволяє значно підвищити ефективність рекламних кампаній та оптимізувати витрати підприємства на маркетинг.

Крім того, цифровий маркетинг забезпечує високий рівень інтерактивності. Споживачі мають можливість не лише отримувати інформацію про товар чи послугу, а й взаємодіяти з брендом через коментарі, відгуки, повідомлення у соціальних мережах. Це сприяє формуванню довготривалих відносин між підприємством і клієнтами, а також підвищує рівень довіри до бренду [1].

Важливу роль у рекламній діяльності підприємства відіграють соціальні мережі, які виступають ефективним каналом комунікації з аудиторією. Вони дозволяють не лише поширювати рекламну інформацію, а й створювати унікальний контент, що привертає увагу споживачів та стимулює їх до взаємодії. Соціальні платформи також сприяють підвищенню впізнаваності бренду та формуванню його позитивного іміджу.

Пошуковий маркетинг або SEM (Search Engine Marketing) є складовою цифрового маркетингу, що являє собою комплекс стратегій, спрямованих на підвищення видимості вебсайту в пошукових системах. Його основна мета – привернути цільовий трафік на вебресурс, що може призвести до збільшення продажів, підвищення впізнаваності бренду та залучення нових клієнтів. Основними компонентами пошукового маркетингу є оптимізація пошукових систем (SEO) та платний пошуковий маркетинг (PPC).

Пошуковий SEO маркетинг (Search Engine Optimization) – це процес покращення видимості вебсайту в результатах пошукових систем, таких як Google, Bing, Yahoo та інших. Мета SEO маркетингу – підвищити рейтинг вебсайту в органічних (неоплачених) результатах пошуку, що дозволяє залучити більше трафіку та потенційних клієнтів.

Платний пошуковий маркетинг (PPC) – це метод інтернет-маркетингу, в якому рекламодавці платять за кожен клік на їхні оголошення, які відображаються на платформах пошукової реклами. Основними платформами для PPC є Google Ads та Bing Ads, а також можливість реклами у соціальних мережах, таких як Facebook та LinkedIn.

Таким чином, пошуковий маркетинг є комплексним підходом, що включає оптимізацію технічних та контентних аспектів вебсайту, розвиток зовнішніх факторів та використання платної реклами. Постійний аналіз і оптимізація стратегій дозволяють досягати високих результатів і забезпечувати зростання бізнесу [4].

Не менш важливим інструментом просування є контент-маркетинг, який передбачає створення корисного та релевантного контенту для залучення та утримання цільової аудиторії. Його суть полягає не у прямому продажі, а у формуванні довіри до бренду через інформацію, яка вирішує проблеми споживачів або задовольняє їхні потреби. Такий підхід дозволяє

підприємствам встановлювати довгострокові відносини з клієнтами та підвищувати їхню лояльність.

У межах цифрового маркетингу контент-маркетинг реалізується через різні канали: соціальні мережі, блоги, сайти, електронну пошту, відеоплатформи. Найпоширенішими формами контенту є статті, пости, відео, інфографіка, подкасти та email-розсилки.

Основними перевагами контент-маркетингу є підвищення впізнаваності бренду, покращення комунікації зі споживачами, збільшення трафіку на сайт і зростання конверсії. Крім того, він є відносно економічно ефективним інструментом у порівнянні з традиційною рекламою. Таким чином, контент-маркетинг займає важливе місце в цифровому маркетингу, оскільки сприяє не лише просуванню товарів і послуг, а й формуванню цінності бренду в очах споживачів.

Розвиток цифрового маркетингу також тісно пов'язаний із поширенням електронної комерції. Використання онлайн-платформ дозволяє підприємствам розширювати ринки збуту та знижувати витрати на реалізацію продукції. У сучасних умовах цифрові технології стають важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств [5].

Разом з тим, впровадження цифрового маркетингу супроводжується певними труднощами. Серед основних викликів варто виділити високий рівень конкуренції в онлайн-середовищі, необхідність постійного оновлення технологій та адаптації до змін у поведінці споживачів. Крім того, важливим є питання захисту персональних даних користувачів та забезпечення кібербезпеки.

Оскільки цифровий маркетинг пов'язаний із багатьма варіантами та стратегіями, компанії мають можливість займатися творчістю та експериментувати з різними маркетинговими тактиками з обмеженим бюджетом. За допомогою цифрового маркетингу також можна використовувати такі інструменти, як інформаційні панелі аналітики, щоб відстежувати успіх і рентабельність інвестицій у рекламній кампанії більше, ніж можна за допомогою традиційного рекламного контенту – наприклад, рекламного щита чи друкованої реклами [6].

Таким чином цифровий маркетинг є невід'ємною складовою сучасної рекламної діяльності підприємства. Його використання дозволяє підвищити ефективність комунікацій із споживачами, оптимізувати витрати на рекламу та забезпечити стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки. Успішне застосування цифрових інструментів є важливою передумовою формування конкурентних переваг і зміцнення позицій підприємства на ринку.

#### Список використаних джерел

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг. Суми: Університетська книга, 2021. 281 с.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. Київ: Хімджест, 2019. 720 с.
3. Окландер М. А. Цифровий маркетинг: теорія і практика. Одеса: Астропринт, 2020. 292 с.
4. Пошуковий маркетинг. URL: <https://guildofmarketing.ua/poshukovyj-marketyng/> (дата звернення 20.04.2026)
5. Чухрай Н. І., Козак Л. С. Маркетинг у цифровій економіці. Львів: Львівська політехніка, 2022. 256 с.
6. ROLE AND MAIN DIRECTIONS OF DIGITAL MARKETING DEVELOPMENT.  
URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/28660a02-cad2-4327-a507-1b7258002178/content> (дата звернення 20.04.2026)

УДК: 339.138:334.012.64

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ СКОРОЧЕННЯ СПОЖИВЧОГО ПОПИТУ

Данило Зінченко

Відокремлений структурний підрозділ

«Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського національного аграрного університету»

Науковий керівник – методист, викладач економічних дисциплін Матвієнко В.М.

Сучасний стан національної економіки характеризується зниженням купівельної спроможності населення, скороченням реальних доходів та зміною структури споживання. Малі підприємства, які традиційно мають обмежені ресурси для маркетингу, опиняються в найбільш уразливому становищі. В умовах падіння попиту класичні агресивні маркетингові стратегії часто є неефективними через високу вартість та низьку передбачуваність результату. Тому актуальною є проблема вибору та адаптації маркетингових стратегій, орієнтованих на виживання та збереження лояльної клієнтської бази малого бізнесу. Метою цієї роботи є визначення найбільш ефективних маркетингових стратегій для малих підприємств в умовах скорочення споживчого попиту та розробка практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Теоретичні засади маркетингу в умовах економічного спаду були закладені ще Ф. Котлером, який наголошував на необхідності перегляду маркетингового комплексу в періоди рецесії [1, с. 245]. Для малих підприємств, на відміну від великих корпорацій, криза попиту створює не лише загрози, але й можливості, оскільки вони здатні швидше адаптуватися до змін. Як зазначає П. Друкер, малий бізнес має природну перевагу в гнучкості, яку слід використовувати як основу маркетингової стратегії [2, с. 156].

У класичній моделі маркетингу-міксу (4P) пріоритети в умовах падіння попиту зміщуються. Розглянемо ключові стратегічні напрями для кожного елемента.

Стратегії щодо продукту (Product). В умовах скорочення попиту малі підприємства мають переходити до стратегії фокусування на ключовій компетенції. М. Портер у своїй теорії конкурентних стратегій виділяє стратегію концентрації на сегменті (фокусування) як найбільш прийнятну для малого бізнесу в умовах спаду [3, с. 87]. Це означає звуження асортименту до товарів або послуг, які мають стабільний попит навіть у кризу (товари першої необхідності, недорогі замітники). Важливим є також спрощення продукту та відмова від надлишкових функцій, що підвищують вартість. Як зазначає Г. Армстронг, у періоди рецесії споживачі переключаються на більш прості, функціональні варіанти [4, с. 332].

Цінові стратегії (Price). Ціна стає головним чинником вибору. Однак конкуренція за ціною загрожує руйнуванням рентабельності. Тому малі підприємства застосовують:

– *Стратегію цін проникнення* для нових товарів на чутливому ринку.

– *Гнучке ціноутворення*: сезонні знижки, купонаж, кешбек. Дослідження Дж. Лембіна показують, що в умовах падіння доходів споживачі більш охоче реагують на знижки у відсотках, ніж на знижки в абсолютних цифрах [5, с. 218].

– *Бандлінг* (пакування) – продаж товарів набором за ціною, нижчою за суму окремих позицій. Це дозволяє тримати номінальну ціну на рівні ринку, зберігаючи маржу.

Дистрибуційні стратегії (Place). У період скорочення попиту оптимізація витрат на збут стає критичною. Як зазначає Ж.-Ж. Ламбен, малі підприємства мають переходити до прямих каналів збуту, уникаючи посередників [6, с. 419]. Для цього ефективним є:

– Розвиток прямих продажів через соціальні мережі та месенджери.

– Співпраця з локальними точками продажу замість великих мереж (нижчі вхідні бар'єри).

**ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМ 5. СУЧАСНИЙ МАРКЕТИНГ І ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ РИНКОВИХ ТА ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

– Створення мінімалістичних інтернет-магазинів (наприклад, через Instagram Shopping або безкоштовні платформи).

Комунікаційні стратегії (Promotion). У малого бізнесу обмежені бюджети на рекламу, тому в кризу пріоритетом є *\*партизанський маркетинг\** та *маркетинг лояльності*. Провідний фахівець з партизанського маркетингу Дж. Конрад Левінсон стверджує, що за допомогою креативу та низьковитратних методів можна отримати більший ефект, ніж від дорогої реклами [7, с. 45]. Основні прийоми:

– Акцент на утриманні існуючих клієнтів (вони обходяться в 5-10 разів дешевше за залучення нових).

– Програми лояльності та рекомендацій (referral programs).

– Контент-маркетинг, спрямований на довіру та експертність (блоги, корисні поради).

– Співпраця з мікро-інфлюенсерами, які мають невелику, але лояльну аудиторію.

У табл. 1 наведено порівняння ефективності стратегій для малого бізнесу у стабільних та кризових умовах.

Таблиця 1

Ефективність маркетингових стратегій малого підприємства залежно від стану попиту

Стратегія	Стабільний попит	Скорочення попиту	Перевага в кризу
Широкий асортимент	Висока	Низька	Зосередитись на топ-20% товарів
Цінова конкуренція	Середня	Дуже висока	Нестійка через зниження маржі
Бандлінг	Низька	Висока	Зберігає цінність та маржу
Масове ТБ-радіо	Низька (для малого бізнесу)	Дуже низька	Перехід на SMM та партизанський
Лояльність клієнтів	Висока	Висока	Основа виживання

Отже, в умовах скорочення споживчого попиту малі підприємства змушені відмовитися від стратегій розширення та переходять до стратегій виживання та адаптації. Найбільш ефективними маркетинговими стратегіями є: фокусування на ключовому сегменті та звуження асортименту (за Портером); гнучке ціноутворення з використанням бандлінгу та купонажу (за Лембіном); дистрибуція через прямі локальні канали та соціальні мережі (за Ламбенном); а також партизанський маркетинг із акцентом на утримання лояльних клієнтів (за Левінсоном). Практичне застосування цих класичних стратегій дозволяє малим підприємствам не лише зберегти ринкові позиції в період падіння попиту, але й створити фундамент для зростання після кризи. Перспективами подальших досліджень є адаптація розглянутих стратегій до специфіки цифрової економіки та оцінка їхньої ефективності в умовах пандемічних та військових криз.

Список використаних джерел

1. Білозерцев О. В. Конфлікти при впровадженні бізнес-додатків // *Менеджмент і підприємництво*. 2024. № 3(21). С. 64–71. <https://scholar.google.com/scholar?q>.

2. Ткаченко В. Є. *Наставництво як засіб адаптації до нових ІТ-рішень*. Київ : Центр учбової літератури, 2023. 220 с. <https://culonline.com.ua>.

3. Гончарук Н. П. Поведінкові аспекти цифрової трансформації // *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 1. С. 112–119. <https://psy.khmnpu.edu.ua/>.

4. Журнал *CEO Україна*. Аналітика впровадження CRM у 2022–2025 роках. Харків : Консалтинг Груп, 2025. 188 с. <https://ceo.com.ua/>.

## ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Діана Ковальчук  
dk6342886@gmail.com

Відокремлений структурний підрозділ "Технологічно-економічний фаховий коледж  
Миколаївського національного аграрного університету",  
м. Миколаїв  
Науковий керівник: Олена Потапова

Питання інтеграції штучного інтелекту в бізнес та маркетинг сьогодні викликає жваві дискусії та є надзвичайно актуальним. Швидкий прогрес у сфері ШІ трансформує підприємницьку діяльність, охоплюючи як автоматизацію повсякденних завдань, так і складніші процеси, такі як прогнозування та генерація контенту. Переваги очевидні: ШІ оптимізує маркетингові процеси, підвищує результативність реклами та зменшує витрати. Однак, зростає і кількість застережень та емпіричних свідчень про потенційні ризики для бізнесу, включаючи упередженість алгоритмів, проблеми з конфіденційністю даних та правову невизначеність.

Ця робота має на меті всебічно проаналізувати переваги та недоліки застосування ШІ в бізнесі на сучасному етапі, а також розробити практичні рекомендації для підприємців щодо ефективного та зваженого впровадження ШІ-рішень.

Сьогоднішній бізнес не може обійтися без SMM-спеціалістів, які просувають компанії в соціальних мережах, таких як TikTok та Instagram. Їхня робота – це створення привабливого контенту: від креативних відео та фотографій до анонсів акцій та простого інформування про існування бренду.

Штучний інтелект революціонує цю сферу, значно прискорюючи та спрощуючи роботу SMM-менеджерів. Він генерує ідеї, пише тексти та сценарії, аналізує ринок, відстежує тренди та структурує інформацію. Те, що раніше займало дні, ШІ виконує за секунди.

Крім того, ШІ активно використовується для взаємодії з клієнтами через чат-ботів. Ці цілодобові помічники відповідають на типові запитання, приймають замовлення та консультують, що вигідно як клієнтам (швидкі відповіді), так і бізнесу (економія на персоналі). ШІ також незамінний для аналізу даних про аудиторію. Він визначає найуспішніший контент, оптимальний час для публікацій та ефективні хештеги. Це дозволяє компаніям миттєво коригувати свої рекламні стратегії.

Ще один прорив – генерація візуального та аудіо контенту за допомогою ШІ. Інструменти на кшталт Midjourney чи DALL-E дозволяють навіть невеликим бізнесам створювати професійні рекламні матеріали без залучення дорогих фахівців. Це значно знижує бар'єр для входу на ринок. Таким чином, ШІ вже став ключовим інструментом для бізнесу та реклами, заощаджуючи час, зменшуючи витрати та дозволяючи швидко реагувати на зміни. Для SMM-спеціаліста ШІ – це не заміна, а потужний помічник, який бере на себе рутинні завдання, звільняючи час для творчості та безпосереднього спілкування з аудиторією.

Незважаючи на численні переваги, штучний інтелект пов'язаний із низкою ризиків для бізнесу. Один із основних – це упередженість алгоритмів. ШІ навчається на історичних даних, які можуть містити різні стереотипи, зокрема расові, гендерні або соціальні. Через це алгоритми можуть не лише повторювати, а й посилювати дискримінаційні тенденції. Наприклад, система відбору резюме в Amazon відмовляла жінкам через те, що в минулих даних домінували чоловіки. В маркетинговій діяльності це може проявлятися у несправедливому таргетуванні реклами чи диференціації цін. Відповідальність за подібні результати лежить на підприємцях.

Ще одним важливим ризиком є загроза збереженню конфіденційності й безпеки даних. Для роботи ШІ необхідно залучати великі обсяги персональної інформації про клієнтів, що збільшує ймовірність витоків або нецільового використання цих даних самими платформами. Крім того, при передачі даних у хмарні сервіси існує ризик порушення законів про захист персональних даних, таких як GDPR чи Закон України «Про захист персональних даних», що може призвести до значних штрафів.

Також варто враховувати втрату живого взаємозв'язку з клієнтами. Надмірна автоматизація робить спілкування беземоційним і шаблонним. Часто споживачі помічають, що текст або зображення створені ШІ, що зменшує довіру до бренду. Адже штучний інтелект не може проявити емпатію або адекватно поводитись у нестандартних ситуаціях, які часто формують прихильність клієнтів.

Додатково існує технічна залежність від обмеженого кола великих провайдерів, таких як OpenAI, Google, Microsoft. Малі підприємства, які використовують їхні API, можуть несподівано зіткнутися зі збільшенням цін, зміною умов використання чи обмеженням доступу. У разі технічних збоїв маркетингові процеси можуть повністю зупинитися.

Юридична невизначеність теж становить значну проблему. Неясно, хто є автором контенту, згенерованого ШІ, чи дозволене його комерційне застосування та чи не порушуються авторські права у процесі навчання моделей на захищених творах. Судові позови проти компаній на кшталт Midjourney чи Stability AI вже існують, і підприємці можуть стати фігурантами позовів, навіть не розуміючи цього.

Крім того, ШІ іноді допускає помилки, відомі як «галюцинації», коли упевнено видає недостовірну інформацію. Якщо маркетолог не перевірить отримані дані, бізнес ризикує поширити фейки, що негативно вплине на репутацію. Постійне використання ШІ також створює психологічну напругу серед співробітників, які побоюються втрати роботи через автоматизацію.

Проведене дослідження дозволяє зробити кілька ключових висновків щодо використання штучного інтелекту в підприємстві та маркетингу. Штучний інтелект сьогодні є потужним інструментом, який суттєво трансформує бізнес-процеси. Він автоматизує рутинні завдання, генерує контент, аналізує дані, прогнозує попит та оптимізує рекламні кампанії. Завдяки ШІ підприємства можуть економити час і кошти, швидше реагувати на зміни ринку та підвищувати ефективність комунікації з клієнтами. Особливо це стосується діяльності SMM-спеціалістів, для яких ШІ став незамінним помічником у створенні контенту, аналізі трендів та взаємодії з аудиторією.

Успішна інтеграція ШІ в бізнес можлива лише за умови збалансованого підходу. Не варто ні повністю відмовлятися від технологій, ні сліпо покладатися на них. Оптимальною стратегією є поєднання можливостей ШІ з людським контролем (принцип human-in-the-loop), регулярний аудит алгоритмів на предмет упередженостей, дотримання законодавства про захист даних, прозорість перед клієнтами щодо використання ШІ та збереження людського фактору у критичних точках комунікації. Отже, штучний інтелект – це не панацея і не загроза сама по собі, а потужний інструмент, ефективність якого залежить від того, наскільки вміло та відповідально ним користується підприємець. Найкращих результатів досягнуть ті компанії, які зможуть знайти баланс між автоматизацією та людською креативністю, між швидкістю та безпекою, між ефективністю та етикою.

#### Список використаних джерел

1. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
2. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. Відомості Верховної Ради України. 1991. № 14. Ст. 168.
3. Мазаракі А. А., Бланк Ю. О., Новікова Н. М. Торговельне підприємництво: стратегія, організація, ефективність : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 284 с.

4. McKinsey & Company. The state of AI in marketing and sales 2022 : звіт. URL (дата звернення: 07.05.2026).
5. Grand View Research. Artificial Intelligence in Marketing Market Size Report, 2023-2030 : звіт. URL(дата звернення: 07.05.2026).
6. Gartner. Predicts 2023: AI in Marketing : звіт. ID G00778234. 2023.
7. IBM Watson. The ROI of AI-powered customer service : white paper. URL (дата звернення: 07.05.2026).

УДК: 339.138:004.738.5

## **РОЛЬ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ У СИСТЕМІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА**

*Вікторія Кошеля*  
*wvrvwlkky@gmail.com*  
*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*  
*м. Черкаси*  
*Науковий керівник: канд. екон. наук Віктор Здір*

У сучасних умовах розвитку цифрового середовища маркетингові комунікації відіграють ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства зі споживачами. Традиційні інструменти комунікацій, такі як реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю, поступово трансформуються під впливом цифрових технологій. У цьому контексті соціальні мережі виступають одним із найбільш динамічних та ефективних каналів комунікації, які дозволяють підприємствам не лише поширювати інформацію, а й вибудовувати довгострокові відносини зі споживачами [1].

Зростання популярності соціальних мереж зумовлене їх доступністю, широким охопленням аудиторії та можливістю персоналізованого підходу до комунікації. Вони забезпечують інтерактивність, оперативність передачі інформації та можливість отримання зворотного зв'язку, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій [5]. У зв'язку з цим дослідження ролі соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій підприємства є актуальним та має практичне значення.

Маркетингові комунікації являють собою систему заходів, спрямованих на інформування споживачів про діяльність підприємства, формування попиту та стимулювання продажів. До їх складу входять реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг та брендинг [1]. У сучасних умовах ці інструменти не використовуються ізольовано, а формують інтегровану систему, яка забезпечує комплексний вплив на споживача [2].

Соціальні мережі є важливим елементом цієї системи, оскільки поєднують функції різних інструментів маркетингових комунікацій. Вони дозволяють одночасно виконувати функції реклами, PR та прямого маркетингу, що забезпечує їх універсальність [2]. Завдяки цьому підприємства можуть ефективно реалізовувати свої маркетингові стратегії в умовах високої конкуренції.

Однією з ключових характеристик соціальних мереж є можливість двосторонньої комунікації. На відміну від традиційних каналів, де інформація передається в односторонньому порядку, соціальні мережі дозволяють споживачам взаємодіяти з підприємством, залишати відгуки та отримувати відповіді [3]. Це сприяє формуванню довіри до бренду та підвищує рівень лояльності клієнтів.

Важливою перевагою соціальних мереж є їх здатність забезпечувати швидке поширення інформації. Підприємства можуть оперативно інформувати споживачів про нові

товари, акції, знижки та інші події, що дозволяє підвищити рівень поінформованості та стимулювати попит [1]. Такий підхід є особливо ефективним у сфері роздрібної торгівлі, де швидкість реагування на зміну попиту має важливе значення.

Одним із ключових інструментів маркетингових комунікацій у соціальних мережах є таргетована реклама. Вона дозволяє підприємствам орієнтувати свої повідомлення на конкретні сегменти аудиторії, враховуючи їхні інтереси, поведінку та соціально-демографічні характеристики, що значно підвищує ефективність рекламних кампаній і дозволяє оптимізувати витрати на маркетинг [4].

Соціальні мережі також відіграють важливу роль у формуванні іміджу підприємства. Регулярна публікація контенту, взаємодія з аудиторією та демонстрація цінностей бренду сприяють створенню позитивного образу в очах споживачів [6]. Це є важливим фактором конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

Ще одним важливим аспектом є можливість аналізу ефективності маркетингових комунікацій. Соціальні мережі надають широкий спектр аналітичних інструментів, які дозволяють оцінювати рівень залученості аудиторії, кількість переглядів, лайків, коментарів та інших взаємодій [3]. Це дає змогу підприємствам оперативно коригувати свою маркетингову стратегію.

Соціальні мережі також сприяють формуванню поведінки споживачів. Вони впливають на процес прийняття рішення про покупку через рекомендації, відгуки та інформаційний контент [5]. У сучасних умовах споживачі часто орієнтуються на думку інших користувачів, що підвищує значення соціальних мереж у системі маркетингових комунікацій.

Водночас використання соціальних мереж має певні обмеження. Висока конкуренція у цифровому середовищі ускладнює привернення уваги аудиторії, а негативні відгуки можуть швидко поширюватися та впливати на репутацію підприємства [6]. Крім того, ефективність комунікацій значною мірою залежить від якості контенту та регулярності його оновлення.

Важливою характеристикою сучасних маркетингових комунікацій є їх інтегрований характер, що передбачає узгоджене використання різних каналів комунікації. Соціальні мережі у цьому контексті виступають як елемент комплексної системи, що забезпечує цілісність комунікаційної політики підприємства [2].

Соціальні мережі також дозволяють здійснювати більш точну сегментацію аудиторії. Використання даних про користувачів дає можливість формувати персоналізовані повідомлення, що підвищує ефективність взаємодії та сприяє більш точному задоволенню потреб споживачів [4].

Окрему роль відіграє контент як основа комунікацій у соціальних мережах. Якісний контент сприяє залученню аудиторії, формуванню інтересу до бренду та стимулює взаємодію користувачів із підприємством [5]. Використання різних форматів контенту дозволяє урізноманітнити комунікаційні підходи та підвищити їх ефективність.

Соціальні мережі також забезпечують можливість формування спільнот навколо бренду. Це сприяє поширенню інформації через користувачів та формує додаткові канали впливу на потенційних клієнтів [3].

Крім того, соціальні мережі виконують функцію підтримки продажів. Інформування про акції, знижки та спеціальні пропозиції сприяє стимулюванню попиту та підвищенню обсягів реалізації продукції [1].

Важливим напрямом розвитку маркетингових комунікацій у соціальних мережах є використання інфлюенсер-маркетингу, який передбачає співпрацю підприємств із лідерами думок для просування товарів і послуг. Такий підхід базується на довірі аудиторії до конкретних осіб, що дозволяє підвищити ефективність комунікаційного впливу та сприяє формуванню позитивного сприйняття бренду [6]. Інфлюенсери виступають своєрідними посередниками між підприємством і споживачем, забезпечуючи більш неформальну та наближену до реального досвіду подачу інформації. Використання цього інструменту дозволяє

розширити охоплення аудиторії, підвищити рівень залученості та сприяти зростанню довіри до продукції, що є особливо актуальним у сучасному цифровому середовищі.

Таким чином, соціальні мережі виступають важливим інструментом маркетингових комунікацій, що забезпечує ефективну взаємодію підприємства зі споживачами, сприяє формуванню іміджу та впливає на результати діяльності.

Отже, використання соціальних мереж у маркетинговій діяльності підприємства відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового середовища та сприяє підвищенню ефективності комунікаційної політики. Вони розширюють можливості взаємодії зі споживачами, забезпечують швидке поширення інформації та створюють умови для більш гнучкого реагування на зміни попиту.

Водночас результативність їх застосування визначається рівнем організації комунікаційних процесів, здатністю підприємства адаптувати контент до потреб аудиторії та ефективно використовувати аналітичні інструменти.

#### Список використаних джерел

1. Admixer Academy. Що таке маркетингові комунікації. URL: <https://blog.admixer.academy/ua/shcho-take-reklamni-komunikatsiyi/> (дата звернення: 19.04.2026).
2. Wezom. Маркетингові комунікації: сутність та інструменти. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/marketingove-kommunikatsii> (дата звернення: 19.04.2026).
3. Brander. Як використовувати соціальні мережі для просування. URL: <https://brander.ua/blog/yak-vykorystovuvaty-sotsialni-merezhi-dlya-prosuvannya-internet-mahazynu> (дата звернення: 19.04.2026).
4. Netpeak Journal. Що таке таргетована реклама. URL: <https://netpeak.net/ua/blog/shcho-take-targetovana-reklama/> (дата звернення: 19.04.2026).
5. SendPulse. Маркетинг у соціальних мережах (SMM). URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/social-media-marketing> (дата звернення: 19.04.2026).
6. Promodo. Просування в соціальних мережах: особливості. URL: <https://www.promodo.ua/blog/social-media-marketing.html> (дата звернення: 19.04.2026).

УДК:338.534

### **АНАЛІЗ СТАНУ ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА**

*Кирило Латушка  
kirilllatyshca@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. педог. наук Оксана Лисенко*

В умовах жорсткої конкурентної боротьби та нестабільного економічного середовища цінова політика стає одним із ключових інструментів маркетингової стратегії підприємства. Ціна не лише визначає рівень доходів та прибутковість бізнесу, а й формує ринкову позицію компанії, впливає на споживчий попит та лояльність клієнтів. Особливої актуальності це питання набуває в умовах воєнного часу, коли вітчизняні підприємства змушені адаптуватись до кардинально змінених умов ведення господарської діяльності.

Маркетингова цінова політика підприємства — це система принципів, методів та заходів, спрямованих на встановлення оптимального рівня цін на товари або послуги з урахуванням ринкової кон'юнктури, витрат виробництва, споживчої цінності продукту та

стратегічних цілей компанії [1]. Її формування передбачає комплексний аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників: рівня конкуренції, еластичності попиту, структури собівартості, а також психологічного сприйняття ціни споживачем.

Аналіз стану цінової політики вітчизняних підприємств свідчить про існування ряду системних проблем. По-перше, переважна більшість суб'єктів господарювання орієнтується виключно на витратний метод ціноутворення, ігноруючи ринкові сигнали та цінність продукту для споживача. По-друге, відсутність гнучкої системи знижок та диференційованого підходу до різних сегментів аудиторії призводить до втрати конкурентних позицій. По-третє, недостатня увага приділяється психологічним аспектам ціноутворення та сучасним цифровим інструментам динамічного формування цін [2].

Для комплексної оцінки маркетингової цінової політики підприємства доцільно застосовувати багаторівневу методичку аналізу, яка охоплює: аналіз конкурентного середовища та цінових стратегій ринкових гравців; оцінку структури витрат та рентабельності різних товарних груп; дослідження цінової еластичності попиту за ключовими продуктовими категоріями; вивчення споживчого сприйняття ціни та готовності платити; моніторинг ефективності діючої системи знижок та акцій.

За результатами проведеного аналізу типових недоліків у сфері цінової політики вітчизняних підприємств, можна запропонувати такий комплекс заходів щодо її удосконалення.

1. Впровадження ціннісно-орієнтованого ціноутворення (Value-Based Pricing). Даний підхід передбачає встановлення ціни виходячи з цінності, яку продукт створює для конкретного сегменту споживачів. На відміну від витратного методу, він дозволяє обґрунтовано встановлювати вищі ціни на преміальні пропозиції та формувати стійкі конкурентні переваги [3].

2. Розробка багаторівневої системи ціноутворення та сегментації. Диференціація цін за сегментами ринку (geographic pricing, time-based pricing, bundle pricing) дозволяє максимізувати виручку, охоплюючи ширше коло споживачів. Запровадження пакетних пропозицій та програм лояльності з гнучкими знижками сприяє зростанню середнього чека та утриманню клієнтів.

3. Запровадження динамічного ціноутворення із використанням цифрових інструментів. В умовах цифрової трансформації підприємствам доцільно впроваджувати системи автоматичного моніторингу цін конкурентів та динамічного коригування власних цін у режимі реального часу. Це особливо актуально для підприємств електронної комерції та сфери послуг.

4. Застосування психологічних методів ціноутворення. Використання цін «з дев'ятками» (наприклад, 299 грн замість 300 грн), ефекту якоря (демонстрація більш дорогих аналогів поряд із цільовим продуктом) та принципу соціального доказу сприяють збільшенню обсягів продажу без зміни реальної собівартості товару [4].

5. Побудова ефективної системи моніторингу та контролю цінової політики. Запровадження ключових показників ефективності (KPI) у сфері ціноутворення — частки ринку, рентабельності продажів, індексу цінового позиціонування відносно конкурентів — дозволить своєчасно виявляти відхилення та коригувати стратегію.

Реалізація запропонованих заходів має здійснюватись поетапно: на першому етапі — проведення аудиту діючої цінової політики та ринкового дослідження; на другому — розробка та тестування нових цінових стратегій на окремих товарних групах; на третьому — масштабування успішних практик та формування комплексної системи управління ціноутворенням на підприємстві.

Таким чином, удосконалення маркетингової цінової політики підприємства передбачає перехід від реактивного, витратно-орієнтованого підходу до проактивного, стратегічного управління ціноутворенням, яке враховує споживчу цінність, конкурентне середовище та сучасні цифрові технології. Впровадження комплексу запропонованих заходів дозволить

підвищити конкурентоспроможність підприємства, оптимізувати структуру доходів та зміцнити ринкові позиції навіть в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. 12-е вид. Київ : Діалектика, 2020. 752 с.
2. Мазаракі А. А., Ільїн В. В. Маркетингова цінова політика : підручник. Київ : КНТЕУ, 2018. 344 с.
3. Наливайко А. П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 227 с.
4. Ariely D. Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions. New York : HarperCollins, 2009. 304 p.

УДК 366.1:005.334 М33

## **ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА В КРИЗОВИХ УМОВАХ: АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОГО КОМПЛЕКСУ 4P**

*Валентина Матвієнко,  
Matvienko\_vm@tec.ukr.education,  
ВСП «Технологічно-економічний фаховий коледж Білоцерківського НАУ»,  
м. Біла Церква*

Вступ. Кризові умови, спричинені економічною нестабільністю, пандемією COVID-19, військовими діями та макроекономічними шоками, кардинально трансформують модель поведінки споживачів. Якщо у стабільний період рішення про купівлю ґрунтується на збалансованій оцінці потреби, якості та вартості, то в кризу домінуючими стають фактори виживання, емоційної безпеки та обмеженого бюджету. Відповідно до теорії ієрархії потреб А. Маслоу, у кризовий період відбувається зміщення пріоритетів із самоактуалізації та поваги до фізіологічних потреб і безпеки [1, с. 34]. Це вимагає від підприємств не просто тактичного коригування, а глибокої адаптації маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion). Метою цієї роботи є визначення ключових змін у поведінці споживача в кризових умовах та формування практичних рекомендацій щодо адаптації кожного елементу комплексу маркетингу.

Основна частина. Дослідження останніх років (2022–2025) виділяють декілька універсальних патернів кризової поведінки споживачів: «стрес-шопінг» (імпульсивні покупки для зняття тривоги), «раціоналізація бюджету» (уподобання акційним товарам, приватним маркам), «цифрова міграція» (перехід в онлайн-канали) та «локальний патріотизм» (підтримка місцевих виробників) [2, с. 58]. З огляду на це, адаптація маркетингового комплексу 4P має бути системною та взаємопов'язаною.

Адаптація елементу Product (Товар). У кризових умовах споживач відмовляється від надлишкових функцій та брендovих премій на користь базової якості та практичності. Рекомендованими стратегіями є:

- *Спрощення продуктової лінійки*: скорочення кількості SKU (stock keeping units) на користь «бестселерів» та товарів першої необхідності (табл. 1).
- *Переформатування упаковки*: зменшення об'єму за стабільної ціни («шринкфляція») або, навпаки, економічна велика упаковка (family pack).
- *Розвиток приватних марк (private labels)*: за даними Нільсена (2024), у кризу частка покупок private label зростає на 15–20%, оскільки вони пропонують співвідношення «ціна-якість» без брендovої націнки [3, с. 102].

– *Запуск гібридних продуктів*: наприклад, комбінація товару з послугою (сервіс підписки на товари першої потреби) для забезпечення передбачуваності витрат.

Таблиця 1

Зміна товарної політики в кризових умовах

Стратегія	Стабільний ринок	Кризовий ринок
Ширина асортименту	Максимальна	Мінімальна (топ-20% позицій)
Акцент в упаковці	Дизайн, екологічність	Економність, зручність зберігання
Роль private label	Низька	Висока (як заміник преміум-брендів)

Адаптація елементу Price (Ціна). Ціна стає головним критерієм вибору, проте просте зниження цін може зруйнувати довгострокову цінність бренду. Ефективними є наступні інструменти:

– *Динамічне ціноутворення*: використання алгоритмів для оперативної зміни цін залежно від попиту, залишків та активності конкурентів (дозволяє утримувати маржинальність до 30% вище ніж при фіксованих цінах) [4, с. 77].

– *Психологічне ціноутворення*: використання «рваних цін» (199 грн замість 200) та акцент на економії у відсотках, а не в абсолютних цифрах.

– *Гнучкі системи знижок*: накопичувальні програми, кешбек, сезонні акції – проте з чіткими обмеженнями, щоб не привчати споживача купувати лише за акцією.

– *Бандлінг (пакування)*: об'єднання кількох товарів (наприклад, шампунь + кондиціонер) за ціною, нижчою за суму окремих позицій, що створює відчуття вигоди. Як показують дослідження Мельник та Кравчук (2025), 68% споживачів в умовах війни обирають саме пакетні пропозиції [5, с. 44].

Адаптація елементу Place (Розподіл). Кризові умови прискорюють зсув у бік e-commerce та гібридних моделей. Ключові зміни включають:

– *Оmnіканальність*: інтеграція онлайн-замовлень з самовивозом (click-and-collect) та адресною доставкою. Це зменшує невизначеність споживача.

– *Диверсифікація логістичних партнерів*: співпраця з кількома службами доставки для страхування ризиків збоїв (в умовах блекаутів або комендантської години).

– *Розвиток «темних магазинів» (dark stores)*: формат, який довів свою ефективність під час пандемії та війни – склади, оптимізовані виключно для комплектації онлайн-замовлень без доступу покупців.

– *Підтримка локального ритейлу*: у кризу споживачі часто мігрують від глобальних гіпермаркетів до магазинів біля дому – важливо забезпечити присутність продукту в дрібнооптових та прибудинкових точках.

Адаптація елементу Promotion (Просування). Комунікаційна політика потребує найбільшої чутливості – надмірний продаж викликає відторгнення, а повне мовчання – забування. Ефективні принципи кризового промоушену:

– *Чесність та емпатія*: комунікація має визнавати складнощі споживача, уникаючи «кризового туризму» (використання трагедії як піар-приводу). Бренди, які пропонують реальну допомогу (заморожування цін, благодійні внески), виграють лояльність у довгостроковій перспективі [6, с. 19].

– *Контент, що рятує*: створення практичних порад, інструкцій, мап укриттів, збірників психологічної підтримки – корисний контент сприймається набагато краще за прямий продаж.

– *Інфлюенс-маркетинг на мікрорівні*: замість гучних зірок – співпраця з локальними лідерами думок, волонтерами та експертами, яким довіряють.

– *Регулярність та оццадливість*: зменшення бюджетів на ТБ та преміум-дисплей, перерозподіл на таргетовані оголошення у соцмережах (Telegram, Instagram, TikTok) та email-маркетинг з високою персоналізацією.

Висновки. Поведінка споживача в кризових умовах характеризується підвищеним прагматизмом, чутливістю до ціни, переорієнтацією на онлайн-канали та зростанням довіри до локальних виробників [8]. Успішна адаптація маркетингового комплексу 4P має бути системною та включати: спрощення асортименту та розвиток private label (Product); гнучке та психологічне ціноутворення з акцентом на бандлінг (Price); омніканальну дистрибуцію з пріоритетом click-and-collect та локальних точок (Place); емпатійну, корисну та ощадливу комунікацію (Promotion). Перспективним напрямком подальших досліджень є вивчення ролі штучного інтелекту в предиктивному моделюванні кризової поведінки споживачів (AI-driven consumer foresight) та адаптація 4P до посткризового відновлення, де діють вже інші патерни – «розтерміноване задоволення» та «відкладений попит» [7, с.433].

#### Список використаних джерел

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван І. Маркетинг 5.0: технології для людства. Харків : КСД, 2021. 432 с.
2. Соломон М. Поведінка споживача: купуючи, маючи, будуючи. 13-те вид. Київ : Наший формат, 2023. 672 с. (нове видання 2023 року з даними після COVID-19)
3. Джонсон Д., Вілкокс Д. Private label у часи інфляції: стратегічний потенціал для ритейлерів. *Міжнародний журнал маркетингових досліджень*. 2024. Вип. 16(2). С. 98–115.
4. Портер М. Конкурентна перевага у турбулентному середовищі: оновлені підходи до ціноутворення. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2024. 286 с.
5. Мельник Т. В., Кравчук Л. О. Поведінкова економіка споживача воєнного часу: бандлінг як інструмент продажів. *Маркетинг в Україні*. 2025. № 1(115). С. 40–47.
6. Ткаченко Н. М., Гончар О. І. Репутаційний маркетинг у кризових комунікаціях воєнного періоду. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 2(45). С. 15–23.
7. Маркетинг: навч. посібник – 2-е видання, переробл. і допов. / кер. кол. авторів і наук. ред. проф. О.М. Варченко. Біла Церква, ТОВ «Білоцерківдрук», 2025. – 832 с.
8. Як змінилася поведінка споживачів на FMCG-ринку України під час війни : дослідження / NielsenIQ Україна. Київ, 2024. URL: <https://nielseniq.com/ua/insights/2024/consumer-behavior-ukraine-war/> (дата звернення: 14.04.2026).

УДК: 339.138:004.738.5

## **ОМНІКАНАЛЬНІ ПРОДАЖІ ЯК СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ**

*Світлана Піскова  
sdybovich1071@gmail.com  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
викладач-методист*

Сучасний розвиток цифрових технологій та стрімка зміна поведінки споживачів зумовлюють трансформацію підходів до організації підприємницької діяльності. В умовах активної цифровізації економіки підприємства змушені адаптуватися до нових вимог ринку, використовуючи сучасні канали комунікації та продажів. Однією з найбільш актуальних тенденцій розвитку сучасного бізнесу є впровадження омніканальної моделі продажів, яка забезпечує інтеграцію різних способів взаємодії з клієнтами у єдину систему [1]. Омніканальний підхід дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємств, формувати позитивний клієнтський досвід та забезпечувати конкурентні переваги на ринку [2].

Оmnіканальні продажі — це стратегія організації продажів і комунікації з клієнтами, за якої всі канали взаємодії об'єднані між собою та функціонують як єдина система. До таких каналів належать фізичні магазини, інтернет-магазини, мобільні додатки, соціальні мережі, маркетплейси, месенджери та служби доставки. Основною метою omnіканального підходу є створення безперервного та зручного клієнтського досвіду незалежно від того, через який канал споживач взаємодіє з компанією [3]. На відміну від мультиканальних продажів, де кожен канал працює окремо, omnіканальна модель забезпечує їхню інтеграцію та синхронізацію.

У сучасних умовах споживачі прагнуть швидкого доступу до товарів і послуг, зручності під час здійснення покупок та можливості отримувати інформацію у будь-який час і в будь-якому місці. Саме тому бізнес активно використовує цифрові технології та онлайн-платформи для покращення взаємодії з клієнтами. Наприклад, покупець може ознайомитися з товаром у соціальних мережах, оформити замовлення через сайт або мобільний додаток, оплатити покупку онлайн та отримати товар через службу доставки або у фізичному магазині. Такий підхід значно спрощує процес покупки та підвищує рівень задоволеності споживачів [4].

Важливу роль у розвитку omnіканальних продажів відіграють сучасні інформаційні технології. CRM-системи, автоматизовані платформи управління замовленнями, аналітичні сервіси та інструменти штучного інтелекту дозволяють підприємствам збирати й аналізувати інформацію про поведінку клієнтів, прогнозувати попит та персоналізувати пропозиції. Використання таких технологій допомагає бізнесу ефективніше взаємодіяти зі споживачами, підвищувати результативність маркетингових кампаній і формувати довгострокову лояльність клієнтів [2].

Особливо активно omnіканальний підхід використовується у сфері торгівлі та ресторанного бізнесу. Сучасні торговельні підприємства поєднують офлайн- та онлайн-продажі, використовуючи маркетплейси, соціальні мережі та мобільні додатки для просування продукції. Ресторанний бізнес активно впроваджує сервіси онлайн-замовлення, мобільні застосунки та програми лояльності. Соціальні мережі сьогодні виступають не лише інструментом комунікації, а й ефективним каналом продажів та реклами [5]. Завдяки цьому підприємства можуть розширювати свою аудиторію, збільшувати обсяги реалізації продукції та підтримувати постійний зв'язок із клієнтами.

Водночас впровадження omnіканальної моделі продажів потребує від підприємств значних фінансових та організаційних ресурсів. Одними з основних проблем є необхідність інтеграції різних інформаційних систем, забезпечення безперебійної роботи каналів комунікації, захист персональних даних клієнтів та підготовка персоналу до роботи з новими цифровими технологіями. Крім того, для успішної реалізації omnіканальної стратегії важливим є узгодження діяльності всіх структурних підрозділів підприємства та формування єдиної системи управління клієнтським досвідом [1].

Попри певні труднощі, omnіканальні продажі мають значний потенціал для розвитку сучасного бізнесу. Їх використання сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, збільшенню обсягів продажів, покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню позитивного іміджу компанії. В умовах цифрової трансформації економіки саме здатність швидко адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні технології стає важливою умовою успішного функціонування бізнесу [4].

Отже, omnіканальні продажі є ефективною стратегією розвитку сучасного бізнесу, яка поєднує традиційні та цифрові канали взаємодії зі споживачами. Використання omnіканального підходу дозволяє підприємствам забезпечувати високий рівень сервісу, формувати лояльність клієнтів та зміцнювати власні позиції на ринку. У перспективі роль omnіканальних технологій буде лише зростати, оскільки цифровізація суспільства та розвиток електронної комерції продовжують активно впливати на бізнес-середовище.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинг підприємства : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 612 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки // *Економіка України*. 2022. № 5. С. 34–41.
3. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing // *Journal of Retailing*. 2015. Vol. 91(2). P. 174–181.
4. What Is Omnichannel Retail? How it Works and Examples/ URL: [https://www.shopify.com/enterprise/blog/omni-channel-retailing-commerce-what?utm\\_source=chatgpt.com&utm\\_source=chatgpt.com](https://www.shopify.com/enterprise/blog/omni-channel-retailing-commerce-what?utm_source=chatgpt.com&utm_source=chatgpt.com) (дата звернення 13.05.2026)
5. Діджитал-стратегії для омніканального ритейлу- як завоювати увагу покупця у 2025 році [C:\Users\106-1\Downloads\Telegram\\_Desktop\Діджитал-стратегії для омніканального ритейлу – як завоювати увагу покупця у 2025 році](C:\Users\106-1\Downloads\Telegram_Desktop\Діджитал-стратегії для омніканального ритейлу – як завоювати увагу покупця у 2025 році)”. URL: <https://rau.ua/ru/news/rau-workshop-didzhital-strategii-2025/> (дата звернення 13.05.2026)

УДК: 339.138:004.8

**ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ:  
ТЕНДЕНЦІЇ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

*Роман Радіоненко*

*[borovikm103@gmail.com](mailto:borovikm103@gmail.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж*

*м. Черкаси*

*Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик*

Ключовим чинником підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової епохи є штучний інтелект, що робить його невід’ємною складовою сучасного менеджменту цифрової трансформації. [1, с. 44]. Особливого значення набуває використання штучного інтелекту у сфері цифрового маркетингу, де автоматизація аналітики, персоналізація комунікацій та прогнозування поведінки споживачів формують нові конкурентні переваги підприємств. В умовах високої конкуренції та швидкої цифровізації економічного середовища компанії змушені адаптувати маркетингові стратегії до нових технологічних реалій.

Науковці відзначають, що інтеграція штучного інтелекту у маркетингову діяльність сприяє підвищенню ефективності управління взаємовідносинами зі споживачами, оптимізації рекламних кампаній та вдосконаленню процесів прийняття управлінських рішень [3]. Водночас цифровий маркетинг еволюціонує від традиційних методів просування до інтелектуальних систем аналізу даних і прогнозування поведінки клієнтів [4]. Актуальність дослідження обумовлена необхідністю систематизації сучасних підходів до використання штучного інтелекту у цифровому маркетингу, визначенням його переваг, ризиків та перспектив подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації бізнесу.

Штучний інтелект у сучасному маркетингу являє собою комплекс алгоритмів та технологій, що забезпечують автоматизацію обробки даних, аналіз поведінки споживачів, формування персоналізованих пропозицій та оптимізацію маркетингових комунікацій. Основними технологіями штучного інтелекту у маркетинговій діяльності є машинне навчання, нейронні мережі, обробка природної мови (NLP), генеративний штучний інтелект та predictive analytics.

Наукові дослідження свідчать, що використання штучного інтелекту дозволяє підприємствам значно підвищити ефективність маркетингових кампаній за рахунок глибокого аналізу великих масивів даних та автоматизованого прийняття рішень [5]. Зокрема, алгоритми машинного навчання забезпечують прогнозування попиту, сегментацію аудиторії та персоналізацію рекламних повідомлень.

Одним із ключових напрямів застосування штучного інтелекту є автоматизація цифрових комунікацій. Чат-боти, віртуальні помічники та генеративні AI-системи забезпечують цілодобову взаємодію зі споживачами, скорочують витрати підприємств та підвищують рівень клієнтського сервісу [1; 6]. Водночас сучасні AI-інструменти дозволяють формувати персоналізований контент відповідно до індивідуальних потреб користувачів.

Дослідники наголошують, що персоналізація є однією з найважливіших переваг використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу. Завдяки аналізу поведінкових моделей споживачів підприємства можуть формувати індивідуальні пропозиції, що позитивно впливає на рівень конверсії та лояльність клієнтів [7]. У сучасних умовах саме персоналізований маркетинг виступає ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств.

Особливого значення набуває застосування AI-технологій у сфері маркетингової аналітики. Інтелектуальні системи здатні обробляти великі обсяги інформації у режимі реального часу, визначати закономірності поведінки споживачів та прогнозувати ринкові тенденції [1; 2]. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та коригувати маркетингові стратегії.

Крім того, штучний інтелект активно використовується у сфері інтернет-реклами. Автоматизовані рекламні платформи забезпечують оптимізацію рекламних бюджетів, аналіз ефективності кампаній та автоматичне налаштування таргетингу [1; 2]. Завдяки цьому підприємства отримують можливість підвищити результативність рекламної діяльності та зменшити витрати на просування продукції.

Важливим напрямом розвитку цифрового маркетингу є впровадження генеративного штучного інтелекту. Сучасні генеративні моделі дозволяють автоматично створювати тексти, графічний контент, рекламні повідомлення та відеоматеріали, що значно прискорює процес підготовки маркетингового контенту [8]. Проте надмірна автоматизація контент-маркетингу може створювати ризики втрати автентичності бренду та зниження рівня довіри споживачів.

Науковці також акцентують увагу на існуванні певних ризиків використання штучного інтелекту у маркетинговій діяльності. Серед основних проблем виділяють питання захисту персональних даних, етичні аспекти використання AI-систем, можливість маніпулювання поведінкою споживачів та залежність підприємств від цифрових платформ [4]. У зв'язку з цим актуалізується необхідність формування ефективних механізмів регулювання використання штучного інтелекту у сфері маркетингу.

В умовах цифрової трансформації підприємства все частіше інтегрують AI-рішення у комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій. Це забезпечує синхронізацію маркетингових каналів, підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та оптимізацію процесів управління маркетинговою діяльністю [9].

Таким чином, штучний інтелект стає стратегічним інструментом розвитку цифрового маркетингу та забезпечує формування нової моделі взаємодії між підприємством і споживачем.

Отже, використання штучного інтелекту у системі цифрового маркетингу є одним із ключових напрямів цифрової трансформації сучасного бізнесу. AI-технології забезпечують автоматизацію маркетингових процесів, підвищення ефективності аналітики, персоналізацію комунікацій та оптимізацію рекламної діяльності підприємств. У процесі дослідження встановлено, що впровадження штучного інтелекту сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, покращенню якості обслуговування клієнтів та формуванню інноваційних маркетингових стратегій. Водночас активне використання AI-

технологій супроводжується певними ризиками, пов'язаними з етичними аспектами, захистом даних та залежністю від цифрових платформ.

Список використаних джерел

1. Куклін О.В. Іванова І.В., Боровик Т.М. Штучний інтелект у менеджменті цифрової трансформації бізнесу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 9 № 3. С. 44-65. DOI: 10.15276/mdt.9.3.2025.4 <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/423>
2. Куклін О.В. Іванова І.В., Боровик Т.М. Менеджмент цифровою трансформацією бізнесу у контексті впровадження штучного інтелекту. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. № 1(50). С. 73-85. DOI <https://doi.org/10.17721/tppe.2025.50.8>
3. Ярова Ю. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2026. 350(1), 119-125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-350-15>
4. Галяпа В. Цифровий маркетинг у епоху штучного інтелекту: сучасне і майбутнє інструментів штучного інтелекту та їх вплив на маркетингові стратегії бізнесів. *Development Service Industry Management*, 2024. 3, 46-51. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(7\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(7))
5. Пономаренко І. Штучний інтелект у цифровому маркетингу. *Scientia fructuosa*. 155, 3 (Чер 2024), 2024. 58–70. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2024\(155\)04](https://doi.org/10.31617/1.2024(155)04).
6. Боровик Т.М., Брусенцева О.А. Удосконалення маркетингової діяльності підприємства шляхом впровадження цифрових технологій. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 5 (81). С. 25-35. DOI: 10.15276/ETR.05.2025.3 DOI: 10.5281/zenodo.17501885 <https://economics.net.ua/581-2>
7. Дронова Т., Хурдей В., Міщенко Д. Штучний інтелект у маркетингових стратегіях логістичних компаній. *Економічний простір*, 2025. (199), 32-38.
8. Іванова І.В., Боровик Т.М., Залозна Т.Г., Руденко А.Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Т. 7 № 2. С. 32-42. DOI: 10.15276/mdt.7.2.2023.3
9. Марциновський В. Дослідження результативності використання saas-інструментів та інших на базі штучного інтелекту в комплексі інтегрованих маркетингових комунікацій ікт-підприємств. *Економічні горизонти*, 2024. (4 (29)), 190-204.

УДК: 330.341.1

## ШЛЯХ ДО УСПІХУ УКРАЇНСЬКОГО СТАРТАПУ REFACE

Олександра Радюк  
[boroviktm103@gmail.com](mailto:boroviktm103@gmail.com)

Черкаський державний фаховий бізнес-коледж  
м. Черкаси

Науковий керівник: викладач-методист Тетяна Боровик

У сучасних умовах цифрової трансформації світової економіки інвестиції в інновації та технології штучного інтелекту стають ключовим чинником економічного розвитку держав і конкурентоспроможності бізнесу. Саме інноваційні стартапи сьогодні формують нові ринки, створюють високу додану вартість та визначають напрями технологічного прогресу. Для України розвиток високотехнологічних компаній має особливе значення, адже в умовах глобальної конкуренції українські розробники демонструють здатність створювати продукти світового рівня, які успішно конкурують із міжнародними корпораціями. Одним із найяскравіших прикладів такого успіху є український стартап Reface, що став прикладом

ефективного поєднання наукових досліджень, цифрових інновацій та підприємницького бачення [1].

Reface — один із найуспішніших прикладів українського технологічного прориву у сфері штучного інтелекту та цифрового контенту. Історія компанії демонструє, як глибока наукова експертиза та багаторічні дослідження у сфері машинного навчання можуть трансформуватися у глобально популярний цифровий продукт [2].

Хоча світова популярність Reface стрімко зросла у 2020 році, витoki проекту сягають ще 2011 року. Саме тоді студенти National University of Kyiv-Mohyla Academy Роман Могильний, Олесь Петрів та Ярослав Бойко заснували стартап Neocortex, основною спеціалізацією якого стали дослідження у сфері машинного навчання та нейронних мереж [1]. Команда працювала над проблемами комп'ютерного бачення, аналізу текстів та створенням технологій синтетичного контенту.

Особливістю діяльності стартапу стало те, що його засновники робили акцент не лише на комерційній складовій, а й на фундаментальних дослідженнях у сфері штучного інтелекту. Багаторічна робота дозволила створити унікальні алгоритми обробки зображень та відео, здатні реалістично інтегрувати людські обличчя у цифровий контент. На основі цих розробок було створено сервіс Reflect.tech, а пізніше — застосунок Doublicat, який згодом отримав назву Reface [4].

Технологія Reface базується на використанні глибоких нейронних мереж та технологій deepfake, які дозволяють миттєво замінювати обличчя людини у відео, GIF-анімаціях або зображеннях із максимальною реалістичністю [3]. Алгоритми аналізують міміку, рухи та риси обличчя користувача, після чого інтегрують їх у вибраний відеоконтент. Головною конкурентною перевагою Reface стала висока швидкість обробки даних та доступність технології для масового користувача. Якщо раніше створення подібного контенту вимагало значних технічних знань і тривалого часу, то Reface зробив цей процес простим і доступним у декілька кліків [2].

Завдяки інноваційності продукту стартап швидко здобув світове визнання. Про Reface написали сотні міжнародних медіа, серед яких Forbes, Mashable, The Verge та TechCrunch [3]. У серпні 2020 року застосунок став справжнім глобальним феноменом, посівши перше місце в американському App Store у категорії «Entertainment». Більше того, Reface піднявся на друге місце серед усіх безкоштовних застосунків у США, випередивши TikTok, Netflix, Instagram та YouTube [1].

Важливим чинником успіху стала й ефективна маркетингова стратегія компанії. Продукт активно поширювався через соціальні мережі завдяки вірусному ефекту та залученню знаменитостей. Відомі артисти й блогери, зокрема Justin Bieber, Snoop Dogg та Miley Cyrus, використовували Reface у власному контенті, що значно посилювало популярність застосунку серед молодіжної аудиторії [2].

Стрімке зростання компанії привернуло увагу міжнародних інвесторів. У 2020 році стартап залучив 5,5 млн доларів інвестицій від венчурного фонду Andreessen Horowitz та інших інвесторів. Отримане фінансування дало можливість масштабувати команду, вдосконалити технології штучного інтелекту та розширити функціональні можливості платформи.

На сьогодні Reface перетворився з окремого мобільного застосунку на масштабну платформу для створення цифрового контенту з використанням штучного інтелекту. Компанія активно розвиває нові напрями діяльності, зокрема створення AI-аватарів, анімацію фотографій, стилізацію відео та генерацію цифрових образів [6]. Кількість завантажень застосунку перевищила сотні мільйонів, а сам бренд став одним із найбільш впізнаваних українських AI-продуктів у світі [5].

Попри те, що компанія має офіси за межами України, її технологічне ядро та інтелектуальний потенціал залишаються українськими. Reface доводить, що українські фахівці здатні створювати конкурентоспроможні інноваційні продукти світового рівня, а

інвестиції у науку, освіту та цифрові технології є стратегічно важливими для розвитку національної економіки [4].

Таким чином, історія Reface є прикладом успішної комерціалізації наукових досліджень та ефективного використання технологій штучного інтелекту у сфері цифрового контенту. Досвід компанії підтверджує, що довготривалі інвестиції у людський капітал, освіту та інновації здатні забезпечити глобальний успіх навіть у висококонкурентному середовищі. Для України подібні стартапи мають не лише економічне, а й стратегічне значення, оскільки формують позитивний міжнародний імідж держави як країни інновацій та технологічного розвитку.

#### Список використаних джерел

1. Reface grabs \$5.5M seed led by A16z to stoke its viral face-swap video app. URL: [https://techcrunch.com/2020/12/08/reface-grabs-5-5m-seed-led-by-a16z-to-stoke-its-viral-face-swap-video-app/?utm\\_source=chatgpt.com](https://techcrunch.com/2020/12/08/reface-grabs-5-5m-seed-led-by-a16z-to-stoke-its-viral-face-swap-video-app/?utm_source=chatgpt.com)
2. Deepfake video app Reface is just getting started on shapeshifting selfie culture. URL: [https://techcrunch.com/2020/08/17/deepfake-video-app-reface-is-just-getting-started-on-shapeshifting-selfie-culture/?utm\\_source=chatgpt.com](https://techcrunch.com/2020/08/17/deepfake-video-app-reface-is-just-getting-started-on-shapeshifting-selfie-culture/?utm_source=chatgpt.com)
3. Глущенко Н. Торгівля в обличчя для мільйонів: як застосування київських стартапів Reface підкорило світ. URL: [https://tech.liga.net/technology/article/torgovlya-litsom-na-milliony-kak-prilojenie-kievskih-startaperov-reface-zavovalo-mir?utm\\_source=chatgpt.com](https://tech.liga.net/technology/article/torgovlya-litsom-na-milliony-kak-prilojenie-kievskih-startaperov-reface-zavovalo-mir?utm_source=chatgpt.com)
4. Український застосунок REFACE став номер один у американському AppStore, випередивши TikTok та Netflix URL: [https://nachasi.com/tech/2020/08/31/reface/?utm\\_source=chatgpt.com](https://nachasi.com/tech/2020/08/31/reface/?utm_source=chatgpt.com)
5. Генератор тату в топі US App Store. Як Reface знайшли нішу для нового застосунку Ink AI — кейс. URL: <https://vctr.media/ua/generator-tatu-v-topi-us-app-store-yak-reface-znajshli-nishu-dlya-novogo-zastosunku-ink-ai-kejs-241653/>
6. Reface Official Website. URL: <https://reface.ai/>

УДК: 339.138:631.1:001.895(477)

## **МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, БАР'ЄРИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ**

*Євгенія Рибак*  
*Evgeniaribak18@gmail.com*  
*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*  
*м. Черкаси*  
*Науковий керівник: канд. екон. наук,*  
*доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*  
*Юлія Гетьманенко*

Сьогодні аграрний сектор України перебуває на етапі докорінної трансформації, яку неможливо оминути. Традиційні моделі ведення агробізнесу, що базувалися переважно на експорті сировини великими партіями, поступово втрачають свою влучність. Причиною цього є не лише нестабільність зовнішніх ринків, а й логістичні колапси, спричинені війною, та зміна глобальних кліматичних умов. У таких складних обставинах інноваційний маркетинг перестає бути просто цікавою «фішкою» великих холдингів і стає життєво необхідним інструментом для середніх та малих фермерських господарств. Відповідно, ми зараз спостерігаємо

вимушений, але стратегічно важливий перехід від простого збуту «з поля» за низькими цінами до створення інтелектуального агропродукту з високою доданою вартістю.

Інноваційний маркетинг в АПК – це не просто реклама, це комплексна система переосмислення бізнесу. Як зазначають Бондаренко В. М. та Половко К. О., «інноваційний маркетинг – це концепція створення товарів та послуг, що орієнтується на використання новітніх технологій та креативних рішень для залучення споживачів» [1]. В агробізнесі це проявляється через тотальну цифровізацію. Наприклад, використання технології Internet of Things (IoT) та сенсорів на полях дозволяє маркетинговим відділам гарантувати споживачу абсолютну екологічність продукту, надаючи повну історію вирощування через QR-код на упаковці. Це створює найвищий рівень довіри, за який покупець готовий платити більше.

Важливим трендом є зміна психології споживача. Сучасна людина хоче купувати не просто їжу, а «історію». Саме тому інноваційним рішенням є розвиток крафтового сегменту. Підвальна О. Г. та Колесник Т. В. слушно зауважують у своїй роботі: «Необхідно створювати на базі фермерських господарств та малих сільськогосподарських формувань крафтові виробництва на базі існуючих» [2]. Це дає можливість малому фермеру відійти від диктату великих перекупників і формувати власну нішу на ринку: органічні продукти, унікальні рецептури, локальні бренди. Це не лише маркетинг продукту, це маркетинг регіону та традицій.

Окремо варто зупинитися на digital-інструментах, які змінили правила гри. Використання Big Data дозволяє агрокомпаніям аналізувати світові ціни в реальному часі та прогнозувати попит на конкретні культури задовго до посівної. Пряма комунікація через соціальні мережі (Instagram, TikTok) дає змогу вибудувати бренд навіть без багатомільйонних бюджетів на ТБ-рекламу. Зараз «обличчя фермера» в мережі працює краще, ніж абстрактний логотип корпорації. Це персоналізація маркетингу, яка є ключовою інновацією сучасності.

Також можна додати, що зараз багато підприємств починають використовувати контент-маркетинг, тобто створюють корисні пости, відео або навіть короткі історії про свою діяльність. Це допомагає не просто продавати продукцію, а будувати довіру до бренду. Наприклад, коли фермер показує процес вирощування продукції, це викликає більше довіри у споживачів. Крім того, активно використовується таргетована реклама, яка дозволяє показувати товар саме тій аудиторії, яка може бути зацікавлена в ньому.

Ще одним важливим напрямом є розвиток онлайн-продажів. Зараз все більше агровиробників намагаються продавати продукцію через інтернет або спеціальні платформи. Це дозволяє не залежати від посередників і самостійно встановлювати ціну. Також це відкриває можливості для виходу на нові ринки, навіть міжнародні.

Проте, попри райдужні перспективи, реальне впровадження інновацій в українському агромаркетингу гальмується критичними проблемами. Найголовніша з них – фінансова незахищеність та відсутність доступу до дешевих кредитів. Назаренко С. А. та Колесник Д. В. підкреслюють, що «суворі реалії повномасштабного російського вторгнення спричинили дефіцит інвестиційного капіталу в системі наукових досліджень та практичного впровадження» [3]. Більшість аграріїв зараз працюють у режимі виживання: як засіяти поле під загрозою обстрілів, як знайти паливо, як розмінувати території. У таких умовах маркетингові стратегії часто здаються керівникам «зайвими витратами», що є стратегічною помилкою.

Крім цього, підприємства зараз працюють в умовах великої невизначеності. Наприклад, складно прогнозувати врожай або ціни, тому бізнес боїться вкладати гроші в нові інструменти. Часто обирають більш прості та звичні способи роботи, навіть якщо вони менш ефективні.

Другою проблемою є кадровий голод. Справжня інновація потребує фахівців нового покоління – «агро-маркетологів», які розуміють специфіку поля і водночас вміють працювати з аналітичними платформами. На жаль, у сільській місцевості рівень цифрової грамотності все ще залишається бар'єром. Крім того, існує психологічний консерватизм багатьох фермерів, які

звикли до старих схем роботи і бояться експериментувати з новими каналами збуту чи нестандартними продуктами [4].

Вирішити цю проблему можна через навчання і підвищення кваліфікації. Зараз є багато онлайн-курсів, які допомагають освоїти базові інструменти digital-маркетингу. Якщо підприємства будуть більше інвестувати в навчання своїх працівників, це дасть хороший результат у майбутньому.

Також важливо поступово змінювати підхід до ведення бізнесу і не боятися пробувати нові інструменти. Навіть просте використання соціальних мереж може дати хороший ефект, якщо робити це регулярно і продумано.

Логістичний колапс також вносить свої корективи. Коли звичні експортні шляхи перекриті, інноваційний маркетинг має швидко шукати альтернативи. Це може бути кооперація малих виробників для формування великих партій товару або ж переорієнтація на глибоку переробку всередині країни. Наприклад, виготовлення біопалива з відходів агровиробництва, що є і маркетинговою інновацією (зелений продукт), і шляхом до енергонезалежності [5].

Крім того, підприємства можуть більше орієнтуватися на внутрішній ринок, пропонуючи нові види продукції або змінюючи формат продажу. Наприклад, розвивати локальні бренди або працювати напряму зі споживачами.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційний маркетинг в агробізнесі України сьогодні – це не розкіш, а єдиний шлях до виживання та розвитку. Попри брак грошей, кадрів та інфраструктурні руйнування, наші аграрії змушені ставати прогресивними. Саме поєднання традиційної аграрної майстерності з цифровими новинками, екологічним підходом та глибокою переробкою дозволить нам побудувати сильний агробізнес. Державна підтримка у формі грантів на діджиталізацію та освітні програми для молоді мають стати фундаментом для цих змін. Тільки так український АПК зможе не просто повернутися на довоєнні показники, а стати світовим лідером у сфері високотехнологічного продовольства.

#### Список використаних джерел

1. Бондаренко В. М., Половко К. О. Інноваційні маркетингові інструменти в діяльності сільськогосподарських підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. №9. С. 19-25.
2. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 2(31). С. 66-70.
3. Назаренко С. А., Колесник Д. В. Проблеми інвестиційної діяльності агробізнесу в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49.
4. Бабич П. П. Формування системи маркетингу аграрного підприємства: кваліфікаційна робота магістра. Дніпро: ДДАЕУ, 2022. 90 с.
5. Тенденції та перспективи розвитку економіки України в умовах сучасних викликів: матеріали XVII Всеукр. наук.-практ. конф. Черкаси: ЧДФБК, 2026.
6. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/> (дата звернення: 24.04.2026).

## МЕМ-МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ

*Вікторія Синільник*

*vikasinilnik27@gmail.com*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. екон. наук,  
доц. кафедри бізнес-економіки та маркетингу*

*Юлія Гетьманенко*

Мем-маркетинг перетворився на один із провідних напрямів цифрового маркетингу, адже молодші покоління ігнорують традиційну рекламу та проводять дедалі більше часу на соціальних платформах. За даними глобальної статистики, сьогодні у світі налічується 4,8 мільярда користувачів соціальних мереж – це 59,9% населення планети та 92,7% усіх інтернет-користувачів [1]. Середньостатистичний користувач проводить у соціальних мережах 2 години 24 хвилини щодня, а якщо підсумувати цей показник у глобальному масштабі – людство в цілому витрачає на соціальні платформи 11,5 мільярда годин щодня. Лідером за часом використання залишається TikTok: у середньому користувачі у всьому світі проводять на платформі 31 годину 32 хвилини на місяць [1]. Ці цифри наочно демонструють, що соціальні медіа перетворилися на домінуюче середовище комунікації сучасної людини. У такому випадку маркетинг рухається туди, де зосереджена увага аудиторії, а разом із ним з'являються нові інструменти впливу на споживача – зокрема, мем-маркетинг.

Автором терміна «мем» («мім») є Річард Докінз – британський еволюційний біолог, який запропонував його у своїй праці «Егоїстичний ген» (1976 р.), скоротивши грецьке *mimnē* – «наслідування», «подібність» – до односкладового слова, подібно до слова «ген». Автор зазначає, що ген є біологічним реплікатором, тобто відтворює біологічну інформацію, тоді як мем – це реплікатор, що передає інформацію культурну. Річард Докінз розумів під мемом одиницю культурної інформації, яка передається від людини до людини («з одного мозку в інший») за допомогою імітації. Прикладами мемів є «мелодії, ідеї, крилаті вислови» [2].

Мем-маркетинг – це цілеспрямоване використання гумористичного, зрозумілого та культурно релевантного візуального контенту з метою просування бренду, продукту або певного повідомлення. В його основі лежить динамічна мова інтернету: вірусні формати – зображення з підписами, реакційні GIF-файли, трендові скріншоти – слугують інструментом залучення цифрової аудиторії у звичному для неї середовищі. Він є найбільш ефективним у роботі з молодшими поколіннями – міленіалами та представниками покоління Z. Аудиторія цих сегментів очікує від брендів автентичності та гумору.

Мем-маркетинг є новітньою формою реклами у соціальних мережах, що суттєво підвищує залученість споживачів. Його здатність передавати близькі, гумористичні та легко поширювані повідомлення робить його привабливим інструментом для цифрової аудиторії. Меми здатні зміцнювати прихильність до бренду та лояльність споживачів, водночас підвищуючи впізнаваність і сприяючи формуванню тісніших відносин із аудиторією.

Популярні платформи X, Instagram та TikTok – значно прискорили розвиток мем-культури та її інтеграцію в соціальні медіа. Користувачі охоче діляться мемами на цих платформах, а простота їх створення перетворила вміння розуміти та створювати меми на цінний навик у сфері цифрової комунікації.

Найбільший потенціал мем-маркетингу розкривається саме у сфері емоційного зв'язку з аудиторією. Меми викликають сміх, зворушують і пробуджують почуття – а саме цей емоційний відгук спонукає користувачів ставити вподобайки, ділитися публікацією або

залишати коментарі. Усе це забезпечує значно ширше охоплення в соціальних мережах порівняно з платною рекламою, і при цьому – за значно менших витрат.

Мем-маркетинг має низку вагомих практичних переваг для брендів, що працюють у цифровому середовищі. По-перше, меми ефективно формують емоційний зв'язок із аудиторією. На відміну від традиційної реклами, вони не нав'язують повідомлення, а викликають щирий відгук: сміх, радість, ностальгію чи впізнавання. Саме ці емоції створюють атмосферу довіри між брендом і споживачем. По-друге, унікальні меми, що відображають характер і цінності бренду, виділяють його серед конкурентів і роблять більш впізнаваним. Споживач запам'ятовує не рекламний слоган, а щось, що його розсмішило або зачепило. По-третє, мем-маркетинг дозволяє брендам залишатися актуальними: швидко підхоплюючи нові тренди соціальних мереж і адаптуючи їх під свою специфіку, компанії демонструють, що вони «в темі» й розуміють свою аудиторію. По-третє, меми є природною мовою молодіжної аудиторії – покоління, які виростили в інтернеті й сприймають мем-культуру як звичну форму спілкування. Для брендів, орієнтованих на молодших споживачів, це робить мем-маркетинг не просто зручним інструментом, а органічним способом комунікації, що забезпечує високу залученість і щире сприйняття.

Та все ж, попри свою ефективність, мем-маркетинг несе в собі й певні ризики. Уявлення про гумор є суб'єктивними: те, що викликає щирий сміх в одного користувача, може виявитися образливим або недоречним для іншого. Саме тому бренди мають дотримуватися тонкого балансу між гумором і можливістю відштовхнути аудиторію невдало реалізованим мемом, який може зашкодити репутації. Інтернет-культура змінюється надзвичайно швидко: те, що є актуальним сьогодні, вже завтра може стати непомітним і забутим. Тому брендам необхідно постійно відстежувати актуальні тренди та настрої споживачів, щоб мем-контент залишався влучним і не сприймався як образливий. Додатковим ризиком є можливість неправильного трактування мему, що може спричинити небажаний резонанс і негативний публічний розголос. Не варто також забувати про дотримання міри: надмірне захоплення мемами здатне підірвати репутацію бренду та сформувані у споживачів враження несерйозності – що є неприпустимим, зокрема для галузей із високими вимогами до довіри та професійності, таких як фінансова сфера чи медицина [3].

Серед світових брендів, що успішно впровадили мем-маркетинг, особливе місце посідає Netflix. Стримінговий гігант зумів перетворити просування контенту на повноцінну культурну гру: замість традиційної реклами бренд робить ставку на вірусність, залучаючи саму аудиторію до поширення матеріалу.

«Гра в кальмара» стала однією з найбільш вірусних тем з моменту виходу у вересні 2021 року, посівши перше місце у топ-10 Netflix у 90 країнах. І це попри відсутність масштабної рекламної кампанії у більшості ринків. З маркетингової точки зору серіал виявився ідеальним для мем-культури: безліч сцен, виразів обличчя і ситуацій легко перетворювалися на меми, які люди застосовували у найрізноманітніших контекстах повсякденного життя. Хештег Squid Game у TikTok набрав 44,1 мільярда переглядів, а користувачі масово створювали власні челенджі, реакції та меми на основі вірусних сцен серіалу. Використовуючи меми для просування своїх шоу та фільмів, Netflix не тільки стимулює перегляди, але й заохочує споживачів до творення власного контенту на основі їхніх продуктів, сприяючи вірусному поширенню.

Ще один успішний світовий приклад – це виробник соусів Heinz, який розробив мемну кампанію разом із Memes.com, щоб підвищити впізнаваність бренду та залученість у соцмережах. Вони підкинули дров у давню суперечку: помідор – це фрукт чи овоч? Бренд просив людей стати на чийсь бік за допомогою хештегів та графічних зображень, що сприяло активному обговоренню та поширенню.

Українці ж мають дивовижну здатність перетворювати біль на іронію. За роки Незалежності ми пройшли чимало революцій, економічних криз, окупацію, повномасштабне вторгнення. Це все породжувало хвилю мемів, які ставали не втечею від реальності, а

способом її осмислити. У цьому є щось глибоко народне: сміх тут не легковажність, а форма стійкості. Мем став не просто розвагою, а способом проживати біль, адаптуватися, не втрачати себе і об'єднуватися навколо спільного досвіду.

Активне поширення мемів розпочалося ще в 2000-х, хоч і тоді ще не було такого відкритого доступу до мережі Інтернет, проте саме у цей період починає формуватися національний мемофонд. Це все стається саме завдяки політичним ток-шоу, передвиборчим кампаніям та гучним скандалам у Верховній Раді. Камери фіксували емоції, ляпи, обмовки, а часом – цілком серйозні фрази, які перетворювалися на символ епохи [4].

Фраза «Ці руки нічого не крали», вимовлена Ющенком у розпал президентської кампанії 2004 року, мала стати декларацією чесності, але перетворилася на мем. Її відразу підхопили форуми й блоги, переробляючи на тисячі ладів. Відтоді вона живе як саркастичний коментар до корупційних скандалів і, схоже, не збирається нікуди зникати.

У 2010-х СТБ несподівано став одним із головних постачальників вірусного контенту в українському інтернеті. «Битва екстрасенсів» і «Кохана, ми вбиваємо дітей» давали глядачам драму, абсурд і фрази, які миттєво ставали цитатами. Емоційні герої, несподівані повороти і щира неприхована театральність щедро постачали матеріал для цитат на всі випадки життя. Канал, певно, не завжди це планував, але інтернет знав своє діло. Маленький Ісаак Величко із шоу «Кохана, ми вбиваємо дітей» дивився, як мама їсть шоколад, і сказав те, що думав: «Може я тоже хочу шоколадку». Фраза була такою щирою, що стала мемом майже миттєво – символом усіх ситуацій, де несправедливість дрібна, але від того не менш відчутна. Твіти, підписи до фото, наліпки – цитата знайшла собі місце скрізь.

З початком повномасштабного вторгнення українці створили величезну кількість мемів, які вийшли далеко за межі інтернет-простору і перетворилися на дієвий інструмент підтримки країни. «Русский военный корабль, иди на\*\*й», «Доброго вечора, ми з України», пес Патрон та інші культові образи стали не лише символами спротиву й національної єдності, а й слугували практичним інструментом – допомагали збирати кошти на потреби армії та зміцнювали міжнародний імідж України у світі [5].

Показовим прикладом є історія полтавського палія Віталія Чепурка, який за одну ніч підпалив вісім дверей. Після затримання він пояснив свої дії на камеру – і саме це відео забезпечило йому інтернет-безсмертя: «Ну, мені нравиться, як воно горить, як люди суєтяться, пожарки приїжджають. Ну, люди в шоке, глаза аж вилазят у них. Ну, а мені це по приколу: дивиться, як вони бігають, суєтяться, питаються руками потушити, а воно ж іще дужче горить. А я стою внизу і сміюся» [4]. Під час повномасштабної війни, полтавський палій вийшов на 2 коло популярності. Кожен вражений об'єкт на росії починається з мемів з ним.

Фраза прикордонника Романа Грибова, адресована крейсеру «Москва» під час оборони острова Зміїний, стала одним із найрезонансних висловів повномасштабної війни. Миттєво поширившись мережею, вона набула статусу символу спротиву і вийшла далеко за межі інтернету: її друкували на білбордах, одязі та поштових марках, а згодом почали вживати і в дипломатичному контексті. Те, що крейсер невдовзі був потоплений, лише закріпило за фразою культовий статус.

Таким чином, гумор в інтернет маркетингу – це не просто інструмент для створення легкого та веселого контенту. Це маркетингова стратегія, що дозволяє побудувати міцні відносини з цільовою аудиторією, залучити її увагу в умовах інформаційного перенасичення та позитивно вплинути на сприйняття бренду. Використовуючи гумор уважно та творчо, маркетологи можуть перетворити звичайне споживання на незабутній досвід, що сприятиме розвитку лояльності та визнанню бренду.

#### Список використаних джерел

1. Social Media Statistics Details. *The University of Maine*. URL: <https://umaine.edu/undiscoveredmaine/small-business/resources/marketing-for-small-business/social-media-tools/social-media-statistics-details/> (дата звернення: 20.03.2026)

2. Memes as Visual Tools for Precise Message Conveying. A Potential in the Future of Online Communication Development. *Thov Reime*. URL: <https://www.ntnu.no/documents/10401/1264435841/Design%20Theory%20Article%20-%20Final%20Article%20-%20Thov%20Reime.pdf> (дата звернення: 27.03.2026)

3. Meme Marketing: Harnessing Internet Culture to Drive Engagement. *MAIL chimp*. URL: <https://mailchimp.com/resources/meme-marketing/> (дата звернення: 03.04.2026)

4. Антологія мемної культури: 25+ культових мемів України від нульових і до сьогоднішнього. *Genius Space*. URL: <https://genius.space/lab/antologiya-memnoyi-kulturi-25-kultovih-memiv-ukrayini-vid-nulovih-i-do-sogodennya/> (дата звернення: 04.04.2026)

5. Сізова К., Хміль-Чуприна В., Воробйов А. Інтернет-меми як інструмент інформаційної війни. *Український інформаційний простір*. 2024. Вип.13, С. 91–108.

УДК: 339.138:159.9

## ІНСТРУМЕНТИ СЕНСОРНОГО МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ ЗА УВАГУ СПОЖИВАЧА

*Вікторія Синільник*  
*vikasinilnik27@gmail.com*  
*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж, м. Черкаси*  
*Науковий керівник: кандидат педагогічних наук,*  
*доцент кафедри бізнес-економіки та маркетингу*  
*Оксана Лисенко*

В умовах інформаційного перевантаження та перенасиченості ринку рекламними повідомленнями, традиційні інструменти маркетингових комунікацій поступово втрачають свою ефективність. Споживач навчився фільтрувати зовнішні подразники, що змушує бізнес шукати нові підходи до формування споживчого досвіду. Одним із таких підходів є сенсорний маркетинг – продумана стратегія впливу на людські почуття, щоб сформувати емоційний зв'язок із брендом і стимулювати купівельну поведінку.

Органи чуття – це основний механізм пізнання навколишнього середовища, який існує з перших моментів існування людини і супроводжує їх протягом усього життя. Як зазначає Пако Андергілл, температура, освітлення, запахи і звуки здатні або затримати покупця в магазині, або спонукати його піти швидше – і саме це середовище багато в чому визначає характер споживчого досвіду [1]. Вплив на сенсорні системи здатний формувати стійкі поведінкові реакції, що робить їх привабливим об'єктом маркетингового впливу.

Сенсорний маркетинг – це підхід, що передбачає одночасний вплив на всі або окремі органи чуття споживача: зір, слух, нюх, дотик і смак. Аромати, звуки, кольори та текстури разом формують цілісне враження про бренд. Інформація, що надходить одночасно через кілька каналів сприйняття, краще закріплюється в довготривалій пам'яті та частіше визначає вибір у момент покупки. Завдяки цьому у споживача виникають стійкі асоціації: певний запах, мелодія або колір починають автоматично нагадувати про конкретний бренд.

Сенсорний маркетинг працює через 5 органів чуття, але ці точки взаємодії можна поєднувати, оскільки ми сприймаємо світ не одними очима чи вухами, а комплексно.

Візуальний маркетинг передбачає використання кольору, освітлення, форм і дизайну для створення потрібної атмосфери. Колір є головним атрибутом розпізнавання бренду для 80% споживачів і саме він у 85% випадків є вирішальним чинником у прийнятті рішення про покупку [2].

Розуміючи психологічний ефект кольорів, можна підібрати колірні рішення, які відповідають характеру бренду і емоційному стану цільової аудиторії, формуючи бажане сприйняття продукту. При розробці корпоративної символіки та візуального оформлення рекламних кампаній також важливо враховувати національні та етнічні колірні переваги. Так, у Сполучених Штатах найпопулярніший синій – 47%, зелений – 14%, білий – 13%, тоді як у Японії перевагу надають синьому – 28%, зеленому – 25%, білому – 13% [1].

Окремої уваги заслуговує релігійна символіка кольору, яка має суттєвий вплив на культурне сприйняття. У мусульманській традиції особливо шанованим є зелений колір як священний символ ісламу, натомість у європейській культурі синій колір традиційно асоціюється з чистотою та божественною силою.

Слух є другим за важливістю органом чуття, який впливає на рішення про покупку. Музика у торговому просторі здатна формувати настрій покупця та змінювати його поведінку: класична музика і музика в стилі нью-ейдж створюють позитивну атмосферу, тоді як гучна і ритмічно нестабільна – може викликати роздратування і спонукати покупця швидше покинути магазин [3].

Аромамаркетинг ґрунтується на застосуванні запахів для формування настрою та підвищення лояльності споживача. Нюх – це орган чуття, який має найбільш пряме з'єднання з пам'яттю. Людина здатна розрізнити понад трильйон запахів, а 75% емоцій так чи інакше пов'язані саме з нюхом. Цікаво, що через три місяці люди пам'ятають лише 50% побаченого, тоді як запахи зберігаються в пам'яті на рівні 65% навіть через рік після контакту з ними. Одним із перших практиків аромамаркетингу став Волт Дісней, який ще у 1950-х роках інтегрував запахи в екосистему парку Disneyland для посилення емоційного залучення відвідувачів [4].

Тактильний маркетинг реалізується через вплив на відчуття текстури, температури та фактури матеріалів. Вага і якість упаковки, м'якість тканини, фактура обкладинки – всі ці характеристики формують сприйняття цінності продукту ще до його безпосереднього використання. Дотик має на меті подвійну взаємодію споживача з продуктом: людина не тільки отримує інформацію про фізичні властивості продукту, але і розвиває емоційне ставлення до нього. Прямий контакт з товаром посилює почуття власності над ним, що підвищує ймовірність покупки. Тактильний маркетинг особливо важливий у текстильній торгівлі, де можливість доторкнутися до товару є суттєвою конкурентною перевагою перед онлайн-продажами.

Гастрономічний маркетинг передбачає використання дегустацій і смакових асоціацій для підвищення залученості споживача. Цей інструмент активно застосовується у харчовій промисловості, кафе, ресторанах та роздрібній торгівлі, де безпосереднє знайомство зі смаком продукту суттєво впливає на рішення про покупку.

Ключовою конкурентною перевагою сенсорного маркетингу є його здатність формувати диференційований образ бренду навіть у висококонкурентному середовищі. Унікальний запах, фірмова мелодія або характерна текстура упаковки стають самостійними ідентифікаторами бренду, що не потребують словесного підкріплення. Важливою умовою ефективності є узгодженість усіх сенсорних елементів один з одним та із загальною стратегією бренду: суперечливі сигнали можуть підірвати цілісне сприйняття та знизити довіру споживачів.

До недоліків сенсорного маркетингу можна віднести більш високу вартість реалізації стратегії та ризик розвитку негативного споживчого досвіду. Занадто інтенсивний аромат, гучна музика або агресивне освітлення можуть мати протилежний вплив, викликаючи роздратування та змушуючи покупців швидше залишити торгову точку. Особливо в ароматичному маркетингу: приємний аромат одних клієнтів неприйнятний для інших, а надмірна ароматизація місця може дратувати як покупців, так і співробітників.

Варто також враховувати, що одночасний вплив на кілька органів чуття може створювати інформаційне перевантаження – це надлишок зорових, звукових і тактильних подразників уповільнює сприйняття і знижує загальну ефективність маркетингової стратегії.

Попри ці обмеження, сенсорний маркетинг залишається одним із найдієвіших інструментів в умовах гострої ринкової конкуренції, оскільки дозволяє створити для споживача унікальний досвід, який виходить за межі можливостей традиційної реклами.

Сенсорний маркетинг є одним із найперспективніших напрямів сучасної маркетингової науки і практики. За обставин, коли споживач щодня отримує тисячі рекламних повідомлень і навчився ігнорувати більшість з них, вплив на органи чуття відкриває прямий шлях до емоцій і пам'яті людини.

Ефективність сенсорного маркетингу підтверджується як науковими дослідженнями в галузі нейромаркетингу, так і успішною практикою провідних світових брендів. При цьому його застосування вимагає збалансованого підходу: усі сенсорні елементи повинні бути узгоджені між собою, відповідати позиції бренду та враховувати культурні й індивідуальні особливості цільової групи. Недотримання цих умов здатне не лише знизити ефективність стратегії, а й зашкодити репутації бренду.

Список використаних джерел:

1. Underhill P. *Why We Buy: The Science of Shopping*. New York: Simon & Schuster, 2009. 320 p.
2. Все про сенсорний маркетинг: як бренди ростуть та продають через звук, смак та текстури? *Анастасія Яланська, Kukurudza Blog*. URL: <https://kukurudza.com/blog/vse-pro-sensornyj-marketyng/> (дата звернення: 09.04.2026)
3. Сенсорний маркетинг: як працює? *Лілія Галка, Promodo*. URL: <https://www.promodo.ua/blog/sensorniy-marketing> (дата звернення: 14.04.2026)
4. Great examples of olfactory marketing. *Scent Company*. URL: <https://www.scentcompany.it/news/great-examples-of-olfactory-marketing/> (дата звернення: 17.04.2026)

УДК: 659.113.25:339:004.738.5

## **ФЕНОМЕН «DIGITAL FATIGUE»**

*Олена Сімакова*

*enasimakova320.a@gmail.com*

*Відокремлений структурний підрозділ «Технологічно-економічний фаховий коледж  
Миколаївського Національного аграрного університету»*

*м. Миколаїв*

*Науковий керівник: Олена Потапова*

У 2026 році цифрове перевантаження споживачів стало одним із ключових факторів зниження ефективності маркетингових комунікацій у сфері роздрібної торгівлі. За результатами аналітичного дослідження компанії Gartner, проведеного серед користувачів мобільних застосунків у сфері e-commerce, понад 71% респондентів вимикають push-сповіщення протягом перших 30 днів після встановлення застосунку через надмірну кількість рекламних повідомлень. Одночасно дослідження NielsenIQ показало, що 64% споживачів частіше обирають бренди, які використовують ненав'язливу модель цифрової взаємодії.

В межах аналізу сучасних моделей маркетингової взаємодії встановлено, що традиційна концепція «максимального охоплення» поступово втрачає ефективність.

Натомість зростає роль contextual commerce — контекстної комерції, при якій реклама демонструється лише у момент актуальної потреби споживача. Мережа Walmart у 2025 році впровадила систему геолокаційних повідомлень, яка надсилає клієнту персоналізовану пропозицію лише під час перебування поблизу магазину. У результаті компанія зафіксувала збільшення конверсії на 18% та зниження кількості відписок від push-сповіщень на 24% (див. табл. 1).

Таблиця 1

Ефективність моделей цифрової комунікації у сфері ритейлу

Показник	Агресивна модель	Емпатична модель
Частота повідомлень	4-7 повідомлень на тиждень	1-2 повідомлення за потребою
Рівень відписок	35-42%	12-18%
Середній CTR	1,2%	3,8%
Повторні покупки	Низький рівень	Високий рівень
Customer Lifetime Value	Знижується	Зростає

У процесі дослідження було визначено чотири основні стадії формування digital fatigue у сфері ритейлу: фільтрація, емоційне роздратування, поведінкова міграція та цифровий детокс (див. Рис. 1). На першому етапі користувач перестає помічати рекламні елементи інтерфейсу, що проявляється у зниженні показника CTR. За даними HubSpot, середній CTR e-mail-розсилок у ритейлі знизився з 2,6% у 2021 році до 1,4% у 2025 році.

Другий етап характеризується емоційним перенасиченням цифровим контентом. Надмірна кількість push-сповіщень, рекламних банерів, персоналізованих рекомендацій та e-mail-кампаній викликає у споживачів роздратування, втрату довіри до бренду та небажання взаємодіяти з цифровими каналами комунікації. У результаті формується негативне сприйняття маркетингової активності компанії.

На стадії поведінкової міграції споживачі починають змінювати власні моделі поведінки: відписуються від розсилок, використовують блокувальники реклами, скорочують час перебування в додатках або переходять до платформ із менш агресивною комунікаційною політикою. Це безпосередньо впливає на рівень залучення клієнтів та ефективність digital-маркетингу.

Останнім етапом є цифровий детокс — свідоме обмеження або тимчасова відмова користувача від цифрової взаємодії. У контексті ритейлу це проявляється у скороченні онлайн-покупок, переході до офлайн-форматів обслуговування або виборі брендів, які застосовують більш етичні та ненав'язливі способи комунікації. Саме тому сучасним ритейлерам необхідно переглядати підходи до цифрової взаємодії зі споживачами, орієнтуючись на персоналізацію, помірність контенту та підвищення цінності комунікацій.



Рис. 1. Стадії вигорання

Важливим напрямом оптимізації цифрової комунікації стало використання AI-curated content — алгоритмів штучного інтелекту для скорочення інформаційного навантаження. Платформа Amazon використовує алгоритми прогнозування купівельної поведінки, які аналізують історію переглядів, частоту покупок та тривалість взаємодії з товаром. За даними внутрішньої аналітики компанії, персоналізована рекомендаційна система забезпечує близько 35% усіх продажів маркетплейсу.

Окрему увагу приділяють Zero-Party Data — моделі добровільного надання інформації користувачем. Компанія Starbucks дозволила клієнтам самостійно регулювати частоту рекламних повідомлень та тип отримуваного контенту. Після впровадження функції communication preference рівень взаємодії користувачів із застосунком збільшився на 21%, а кількість відмов від розсилок зменшилася майже на третину.

Крім цифрових технологій, у сфері роздрібно́ї торгівлі активно розвивається sensory branding — створення позитивного емоційного досвіду у фізичному торговельному просторі. Мережа Nike Store використовує адаптивне освітлення, ароматизацію простору та інтерактивні зони тестування продукції, що стимулює збільшення часу перебування покупця в магазині. За результатами дослідження Journal of Retailing and Consumer Services, використання елементів сенсорного брендингу підвищує ймовірність повторної покупки на 28% .

#### Список використаних джерел

1. The State of Fashion 2025 / McKinsey & Company. URL: McKinsey & Company (дата звернення: 07.05.2026).
2. Consumer exhaustion and the new rules of engagement / NielsenIQ. URL: NielsenIQ (дата звернення: 07.05.2026).
3. How Quiet Marketing is Winning Consumer Attention / Forbes. URL: Forbes (дата звернення: 07.05.2026).
4. The psychological price of connectivity in modern retail // Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. Vol. 76.
5. State of Marketing Report / HubSpot Research. URL: HubSpot (дата звернення: 07.05.2026).
6. Annual Retail Technology Report / Gartner. URL: Gartner (дата звернення: 07.05.2026).

УДК 339.37

### **ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*Олена Царько,  
alena.tsarko@gmail.com  
Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,  
м. Черкаси  
Науковий керівник: канд. техн. наук Наталія Хлєбнікова*

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем мінливості та невизначеності, маркетингова діяльність торговельних підприємств зазнає докорінних трансформацій. Ефективність функціонування суб'єктів ринку сьогодні безпосередньо залежить від якості побудови комунікаційних зв'язків із цільовою аудиторією. Постійне зростання інформаційних потоків та цифровізація суспільства висувають нові вимоги до

методів просування товарів, де традиційні підходи часто виявляються недостатніми. Оптимізація маркетингових комунікацій стає не просто технічним завданням, а стратегічним напрямом, що забезпечує ринкову владу, формування позитивного іміджу та, як наслідок, підвищення економічної ефективності діяльності підприємства [2, с. 120].

Маркетингові комунікації можна розглядати як систему взаємодії підприємства зі споживачами, що забезпечує обмін інформацією та вплив на цільову аудиторію з метою формування попиту та підтримки конкурентних позицій підприємства. До їх складу належать реклама, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, персональні продажі, а також сучасні цифрові канали комунікації [1].

У теперішніх умовах відбувається активна трансформація маркетингових комунікацій під впливом розвитку Інтернет-технологій. Значна частина взаємодії зі споживачами переноситься в онлайн-середовище, що передбачає використання таких інструментів, як SEO, SMM, контент-маркетинг, таргетована реклама та інші цифрові технології, використання яких дозволяє підприємствам більш точно визначати цільову аудиторію, аналізувати її поведінку та формувати персоналізовані пропозиції [3].

Оптимізація комунікацій торговельного підприємства передбачає перехід до моделі інтегрованих маркетингових комунікацій [4]. Сутність цього підходу полягає в координації всіх каналів передачі повідомлень для отримання ефекту синергії, коли спільна дія різних інструментів дає більший результат на одиницю витрат, ніж їх окреме використання. З точки зору математичного моделювання, цей процес спрямований на максимізацію співвідношення результативності (R) до витрат (W) при існуючих бюджетних обмеженнях ( $R/W \rightarrow \max$ ) [2].

Разом із тим, незважаючи на активний розвиток цифрових інструментів, у діяльності багатьох торговельних підприємств спостерігається недостатній рівень узгодженості маркетингових комунікацій. Використання окремих інструментів часто має несистемний характер, що знижує загальну ефективність комунікаційної політики та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал взаємодії зі споживачами.

Крім того, однією з ключових проблем є недостатня увага до оцінювання ефективності маркетингових комунікацій. У практиці підприємств нерідко відсутні чіткі критерії аналізу результативності рекламних заходів, що ускладнює процес прийняття управлінських рішень щодо оптимізації маркетингового бюджету [5].

У зв'язку з цим особливого значення набуває використання системи показників ефективності маркетингових комунікацій, серед яких доцільно виділити окупність інвестицій (ROI), рівень конверсії, показники охоплення та взаємодії з аудиторією. Застосування таких індикаторів дозволяє здійснювати комплексну оцінку результатів комунікаційної діяльності та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

Таким чином, оптимізація маркетингових комунікацій повинна базуватися не лише на впровадженні сучасних цифрових інструментів, але й на забезпеченні їх інтеграції, системності та постійного контролю ефективності. Саме поєднання стратегічного підходу до управління комунікаціями та використання аналітичних методів оцінювання їх результативності створює передумови для підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств в умовах сучасного ринку.

Отже, оптимізація маркетингових комунікацій торговельного підприємства є комплексним завданням, що полягає в раціональному поєднанні традиційних та цифрових інструментів просування. Перехід до інтегрованих комунікацій, врахування поведінкових факторів та використання економетричних моделей для оцінки результативності дозволяють значно підвищити ефективність маркетингової діяльності та забезпечити стійку конкурентну перевагу підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Мельник Ю.М., Сагер Л.Ю., Ілляшенко Н.С., Рязанцева Ю.М. Класифікація основних форм та видів маркетингових інтернет-комунікацій. *Маркетинг і менеджмент*

інновацій. 2016. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/49446> (дата звернення 05.05.2026).

2. Попова Н. В. Маркетингові комунікації : підручник / Н. В. Попова, А. В. Катаєв, Л. В. Базалієва, О. І. Кононов, Т. А. Муха; під загальною редакцією Н. В. Попової. Харків, 2020. 315 с. (дата звернення 05.05.2026).

3. Інновації у маркетингу: Трансформація бізнесу в епоху цифрових можливостей. URL: [https://kebeta.agency/article/innovacii\\_u\\_marketingu\\_transformaciya\\_biznesu\\_v\\_epohu\\_cifrovih\\_mozhливостей](https://kebeta.agency/article/innovacii_u_marketingu_transformaciya_biznesu_v_epohu_cifrovih_mozhливостей) (дата звернення 05.05.2026).

4. Лишко С.В. Формування інтегрованих комунікацій як основи маркетингових стратегій сучасного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021. URL: [https://www.researchgate.net/publication/355910063\\_FORMUVANNA\\_INTEGROVANIH\\_KOM\\_UNIKACIJ\\_AK\\_OSNOVI\\_MARKETINGOVIH\\_STRATEGIJ\\_SUCASNOGO\\_BIZNESU/link/636bd2282f4bca7fd0471b48/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/355910063_FORMUVANNA_INTEGROVANIH_KOM_UNIKACIJ_AK_OSNOVI_MARKETINGOVIH_STRATEGIJ_SUCASNOGO_BIZNESU/link/636bd2282f4bca7fd0471b48/download?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19) (дата звернення 05.05.2026).

5. Сагер Л.Ю. Моделювання та оптимізація процесу управління внутрішніми комунікаціями підприємства: методичний підхід. URL: <https://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/136766> (дата звернення 05.05.2026).

УДК: 339.923

## **ВПЛИВ НЕЙРОМЕРЕЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОШУКОВОЇ ОПТИМІЗАЦІЇ В2В-СЕРВІСІВ У КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ**

*Аліса Череванєва*  
*[alisa230204@icloud.com](mailto:alisa230204@icloud.com)*

*Черкаський державний фаховий бізнес-коледж,*  
*м. Черкаси*

*Науковий керівник: канд. пед. наук Оксана Лисенко*

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки використання нейромережових технологій стає одним із ключових чинників підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств, особливо у сфері В2В-сервісів [2]. Стрімкий розвиток цифрових технологій, автоматизація бізнес-процесів та зростання ролі інтернет-маркетингу формують нові підходи до взаємодії компаній із клієнтами та партнерами. Особливої актуальності набуває пошукова оптимізація (SEO), яка забезпечує видимість компанії в цифровому просторі, сприяє залученню потенційних клієнтів і підвищує конкурентоспроможність бізнесу. У таких умовах застосування нейромережових технологій дозволяє вдосконалити процеси аналізу даних, автоматизувати маркетингові рішення та підвищити результативність SEO-стратегій.

Цифрова трансформація маркетингу сьогодні є не лише технологічним процесом, а й стратегічним напрямом розвитку підприємств [3]. Якщо раніше цифровізація бізнесу здебільшого обмежувалася автоматизацією окремих операцій, то сучасні тенденції передбачають комплексне перетворення всієї системи управління, бізнес-моделей та комунікаційних механізмів. Це створює нові можливості для формування інноваційних продуктів і сервісів, відкриття нових ринкових сегментів та підвищення ефективності управління бізнесом.

Особливого розвитку цифрові технології набули після пандемії COVID-19, яка стала важливим каталізатором цифровізації економіки. Незважаючи на негативний вплив пандемії

на світову економіку, саме вона значною мірою прискорила розвиток онлайн-комунікацій, цифрових платформ та електронних сервісів. У результаті цифрова трансформація перестала бути лише додатковим елементом розвитку компаній і стала необхідною умовою їхньої стабільності та конкурентоспроможності. Саме в цей період почали активно впроваджуватися технології штучного інтелекту, машинного навчання та нейромережеві інструменти, які відкрили нові можливості для маркетингової діяльності та SEO-оптимізації.

У сфері B2B-сервісів пошукова оптимізація відіграє важливу роль у процесі залучення клієнтів, оскільки більшість компаній здійснюють пошук партнерів, постачальників або сервісів саме через інтернет. На відміну від B2C-сегмента, де рішення про покупку часто приймається швидко, у B2B процес ухвалення рішень є більш складним і тривалим, потребує аналізу значної кількості інформації, оцінювання репутації компанії та рівня її професійної експертності. Саме тому SEO в B2B-сфері має враховувати специфіку професійної аудиторії, використовувати якісний контент та сучасні інструменти аналітики.

Нейромережеві технології у цьому процесі виступають ефективним інструментом оптимізації пошукового просування. Їх використання дозволяє аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати тенденції пошукових запитів, автоматизувати підбір ключових слів і формувати персоналізований контент. Алгоритми штучного інтелекту здатні опрацьовувати великі обсяги інформації значно швидше, ніж традиційні методи аналізу, що дає змогу компаніям оперативніше реагувати на зміни ринкового середовища та адаптувати маркетингові стратегії відповідно до актуальних потреб споживачів.

Важливою характеристикою сучасних цифрових технологій є їх автоматизованість, інтерактивність, доступність, масштабованість та здатність швидко інтегруватися в систему управління підприємством [1, с. 90]. Автоматизованість дозволяє мінімізувати рутинні операції та зменшити адміністративне навантаження, інтерактивність забезпечує ефективну комунікацію між бізнесом і клієнтами, а масштабованість сприяє адаптації цифрових рішень до змін ринкового середовища. У контексті SEO ці характеристики забезпечують підвищення точності аналітики та ефективніше просування B2B-сервісів у цифровому просторі.

У сучасному маркетинговому середовищі дедалі більшого значення набуває використання нейромереж для аналізу поведінкових факторів користувачів. Пошукові системи оцінюють не лише відповідність контенту ключовим запитам, а й якість взаємодії користувача із сайтом: тривалість перебування на сторінці, рівень залучення, частоту повернення та інші поведінкові показники. Саме тому застосування штучного інтелекту дозволяє компаніям оптимізувати структуру вебресурсів, покращувати релевантність контенту та підвищувати позиції у результатах пошукової видачі.

Використання нейромережевих технологій у SEO B2B-сервісів також сприяє вдосконаленню контент-маркетингу. Однією з найважливіших умов успішної пошукової оптимізації є створення якісного, релевантного та експертного контенту, який відповідає запитам цільової аудиторії. Нейромережеві алгоритми дозволяють аналізувати популярні пошукові тенденції, визначати теми, що викликають найбільший інтерес серед користувачів, а також прогнозувати зміни у споживчих потребах. Це дає змогу підприємствам формувати більш ефективну контент-стратегію та підвищувати рівень довіри до бренду.

Крім того, сучасні нейромережеві системи здатні автоматизувати процес технічної SEO-оптимізації. Зокрема, вони допомагають аналізувати структуру вебсайтів, швидкість завантаження сторінок, якість внутрішньої перелінковки, оптимальність використання ключових слів та інші фактори, що впливають на ранжування у пошукових системах. Це дозволяє значно скоротити час на проведення SEO-аудиту та підвищити загальну ефективність цифрового маркетингу. Для B2B-компаній це особливо важливо, оскільки якісне позиціонування у цифровому середовищі часто виступає одним із ключових чинників формування ділової репутації та залучення нових партнерів.

Водночас цифрова трансформація підприємств передбачає не лише використання новітніх технологій, але й зміну підходів до організації бізнес-процесів. У наукових

дослідженнях наголошується, що одним із найбільш ефективних напрямів розвитку підприємства є впровадження процесного підходу до управління, де основним об'єктом аналізу виступають саме бізнес-процеси. Це дозволяє систематизувати діяльність компанії, оптимізувати витрати ресурсів та забезпечити більш ефективне управління внутрішніми й зовнішніми комунікаціями.

У контексті цифрової трансформації бізнес-процесів нейромережеві технології сприяють більш якісному прийняттю управлінських рішень. Вони забезпечують можливість швидкого аналізу значних масивів даних, виявлення закономірностей і прогнозування результатів маркетингових кампаній. Наприклад, алгоритми машинного навчання можуть оцінювати поведінку потенційних клієнтів, визначати найбільш перспективні сегменти ринку та пропонувати індивідуалізовані маркетингові рішення. Такий підхід дозволяє не лише покращити ефективність SEO-просування, а й підвищити загальну результативність діяльності B2B-компаній.

Разом із численними перевагами цифрова трансформація та впровадження нейромережевих технологій супроводжуються певними труднощами. Однією з ключових проблем є недостатній рівень цифрової зрілості окремих підприємств, обмеженість фінансових ресурсів, а також дефіцит кваліфікованих спеціалістів, здатних працювати з технологіями штучного інтелекту. Крім того, важливим викликом залишається забезпечення безпеки даних, оскільки активне використання цифрових платформ передбачає обробку великих масивів конфіденційної інформації.

Попри існуючі труднощі, перспективи використання нейромережевих технологій у сфері SEO B2B-сервісів є надзвичайно значними. У майбутньому очікується ще активніше впровадження інструментів штучного інтелекту для автоматизації маркетингових процесів, удосконалення персоналізації контенту, аналізу поведінкових факторів користувачів та прогнозування ринкових тенденцій. Це сприятиме підвищенню ефективності цифрового маркетингу та формуванню більш гнучких і результативних стратегій просування.

Отже, нейромережеві технології відіграють важливу роль у підвищенні ефективності пошукової оптимізації B2B-сервісів у контексті цифрової трансформації маркетингу. Їх використання дозволяє автоматизувати аналітичні процеси, вдосконалювати контент-стратегії, підвищувати якість SEO-оптимізації та покращувати позиції компаній у пошукових системах. У сучасних умовах цифрової економіки застосування технологій штучного інтелекту стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою успішного функціонування підприємств у B2B-секторі.

#### Список використаних джерел

1. Shmahun A. V. The impact of digital technologies on the effectiveness of public administration in Ukraine. *Scientific Notes of Taurida V.I. Vernadsky University, series "Public Administration"*. 2025. No. 4. P. 90–96. URL: <https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2025.4/16> (date of access: 25.05.2026).
2. Білоусько Т. Роль пошукової оптимізації в маркетинговій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-38> (дата звернення: 25.05.2026).
3. Здір, В. А., Ткаченко, А. А., & Бразілій, Н. М. (2024). Роль цифрових технологій для ефективного фінансово-облікового управління суб'єктів господарювання. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (11). DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-09-02>

Наукове видання

**ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ  
СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ**

Збірник матеріалів  
Всеукраїнської науково-практичної конференції  
(присвячена 60-річчю заснування коледжу, 1966-2026)  
(Черкаси, 14-15 травня 2026 р.)

Тексти друкуються в авторській редакції

Відповідальні за формування збірника:  
Азьмук Надія Анатоліївна  
Здир Віктор Анатолійович  
Полях Сергій Сергійович

Гарнітура Times New Roman. ум. др. арк. 18.3.  
Україна, 18028, м. Черкаси, вул. В'ячеслава Чорновола, 243  
тел. (0472) 64-10-00