

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ТИЖДЕНЬ НАУКИ-2026
Факультет бізнес-технологій та економіки

Збірник тез доповідей щорічної
науково-практичної конференції серед студентів,
викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів
13–17 квітня 2026 року

Електронне видання на DVD-ROM

Запоріжжя • НУ «Запорізька політехніка» • 2026

УДК 330:001
Т39

*Рекомендовано до видання Вченою радою
Національного університету «Запорізька політехніка»
(Протокол № 12 від 26.05.2026 р.)*

Рецензенти:

Ксенія БОНДАРЕВСЬКА, д-р економ. наук, професор;
Олена ЧУКУРНА, д-р економ. наук, професор.

Упорядник: *Світлана ДОМАШЕНКО*, канд. фіз.-мат. наук, доц.

Редакційна колегія:

Вадим ШАЛОМССВ, проректор з НР, д-р техн. наук, професор, (відпов. ред.) ;
Олексій КУЗЬКІН, д-р техн. наук, професор;
Василь ГЛУШКО, канд. техн. наук, доцент;
Євген ПАРАХНСВИЧ, канд. техн. наук, доцент;
Микола АНТОНОВ, канд. техн. наук, доцент;
Ольга БАБЕНКО, канд. техн. наук, доцент;
Наталія ФУРМАНОВА, канд. техн. наук, доцент;
Марія ТЯГУНОВА, канд. техн. наук, доцент;
Тетяна ХІТРОВА, канд. філолог. наук, професор;
Світлана КОКАРЕВА, канд. наук з фіз. вих. і спорту, доцент;
Олена ВАСИЛЬЄВА, д-р економ. наук, професор;
Юрій ФІЛЕЙ, канд. юр. наук, професор;
Таїсія ГАЙВОРОНСЬКА, канд. філос. наук, доцент;
Наталія ВИСОЦЬКА, начальник ПІВ НДЧ;
Наталія САВЧУК, начальник РВВ;
Сніжана ВИЧУЖАНІНА, керівник ВНРС;
Ганна ОМОК, канд. пед. наук, доцент.

Т39

Тиждень науки-2026. Факультет бізнес-технологій та економіки: тези доповідей науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 13–17 квітня 2026 р.) [Електронне видання] / редкол. : Вадим ШАЛОМССВ (відп. ред.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2026. 333 с. 1 електрон. опт. диск (DVD-ROM).

ISBN 978-617-529-543-4

Зібрані тези доповідей, заслуханих на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих учених і аспірантів. Збірка відображає широкий спектр тематики наукових досліджень, що проводяться на факультеті бізнес-технологій та економіки Національного університету «Запорізька політехніка». Збірка розрахована на широкий загал дослідників та науковців

УДК330:001

ISBN 978-617-529-543-4

© Національний університет
«Запорізька політехніка»
(НУ «Запорізька політехніка»), 2026

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ «ОБЛІК ТА ФІНАНСИ» 11

<i>Бабенко-Левада В.Г.</i> Аналітика банківського сектору: тенденції, виклики та перспективи розвитку.....	11
<i>Зоря О.П., Гришунова Т.А.</i> Вимоги до упорядкування обов'язкових реквізитів платіжної інструкції під час надання послуги з переказу коштів без відкриття рахунку.....	13
<i>Зоря О.П., Гришунова Т.А.</i> Критерії визначення важливості об'єктів платіжної інфраструктури	15
<i>Лищенко О.Г., Ткаченко М.В.</i> Порівняльний аналіз міжнародних стандартів фінансової звітності та національних положень бухгалтерського обліку	17
<i>Панченко О.М.</i> Академічна доброчесність використання ШІ в наукових дослідженнях	20
<i>Фатюха Н.Г.</i> Аналіз динаміки заробітної плати в Україні	22
<i>Фатюха Н.Г.</i> Сутність поняття «Бюджетна система»	23
<i>Бабенко-Левада В. Г., Дворак М. О.</i> Аналіз і прогнозування фінансового стану підприємства з використанням сучасних методик	26
<i>Бабенко-Левада В.Г., Цимбал Є.С.</i> Роль діджиталізації у підвищенні фінансової стійкості страхових компаній України	28
<i>Бабенко-Левада В.Г., Косминіна В.С.</i> Страхування в Україні в умовах воєнного стану: правові аспекти та сучасні виклики	31
<i>Болдуєв М.В., Бряєн К.С.</i> Використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку: сутність, інструментарій та напрями застосування	33
<i>Болдуєв М.В., Долинина Т.І.</i> Внутрішньогосподарський облік і внутрішній аудит як інструменти підвищення ефективності управління підприємством	35
<i>Болдуєв М.В., Подгорний О.О.</i> Дебіторська заборгованість як об'єкт обліку та аудиту і її вплив на фінансовий стан підприємства.....	37
<i>Болдуєв М.В., Рибак В.І.</i> Аудит балансу як інструмент забезпечення достовірності фінансової звітності підприємства	38
<i>Болдуєв М.В., Шалев Г.І.</i> Облікова політика підприємства як інструмент забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективності управління.....	40
<i>Зоря О.П., Бряєн К.С.</i> Дослідження динаміки місцевих податків та зборів в структурі доходів місцевих бюджетів.....	41
<i>Зоря О.П., Гаврик О.М.</i> Проведення міжбанківських платіжних операцій в Україні	43

<i>Зоря О.П., Танкушина Є.О.</i> АТ ОЩАДБАНК: лідерські позиції на банківському ринку	45
<i>Коваль О.А., Овсянікова К.І.</i> Вплив діджиталізації на фінанси держави	47
<i>Лищенко О.Г., Бреян К.С.</i> Організація обліку бюджетної установи	52
<i>Лищенко О. Г., Курінний О.С.</i> Облік і аудит виробничих запасів як інструмент забезпечення ефективного управління підприємством.....	54
<i>Лищенко О.Г., Мережка Б.А.</i> Облікова політика підприємства як інструмент управління та забезпечення достовірності фінансової звітності..	56
<i>Лищенко О.Г., Ткаченко Ю.В.</i> Економічна сутність та обліково-аналітичне забезпечення управління витратами операційної діяльності підприємства ...	57
<i>Лищенко О.Г., Максименко А.В.</i> Стратегічний управлінський облік як інструмент довгострокового управління підприємством	59
<i>Максименко І.Я., Бреян К.С.</i> Державний фінансовий контроль як інструмент забезпечення ефективного використання бюджетних коштів	61
<i>Максименко І.Я., Курілова К.С.</i> Облікова політика як інструмент підвищення ефективності управління діяльністю підприємства	63
<i>Максименко І.Я., Хмура М.Ю.</i> Роль бухгалтерського обліку у мінімізації ризиків зовнішньоекономічної діяльності підприємства	65
<i>Максименко І.Я., Юрчак А.В.</i> Інтеграція бухгалтерського обліку та стратегічного управління в системі розвитку підприємства	67
<i>Мудрак Ю.Ю., Климова І.Г.</i> Цифрова трансформація фінансової освіти як відповідь на виклики сучасного ринку	69
<i>Очеретько Л.М., Закарлюка К.О.</i> Напрями вдосконалення обліку фінансових результатів підприємств	71
<i>Очеретько Л.М., Михайлов О.І.</i> Цифровізація фінансового обліку в Україні: сучасний стан, перспективи та ризики	73
<i>Панченко О.М., Бреян К.С.</i> Сутність та значення фінансової стійкості підприємства в сучасних умовах	74
<i>Пахомова І.Г., Строкатов А.В.</i> Фінансова безпека підприємства в умовах війни	76
<i>Помулева В.М., Куракіна Г.Ю.</i> Особливості обліку та звітності в оподаткуванні юридичних осіб на спрощеній системі	79
<i>Фатюха Н.Г., Танкушина Є.О.</i> Методи емпіричного дослідження: спостереження, опитування, експеримент	81
<i>Фатюха Н.Г., Дворак М.О.</i> Етапи проведення наукового дослідження.....	83
<i>Дроган А.А., Фатюха Н.Г.</i> Розвиток фінтех-технологій та їх вплив на трансформацію фінансового ринку	85
<i>Фатюха Н.Г., Калашнікова Ю.В.</i> Стан та перспективи розвитку місцевих фінансів України	87
<i>Фатюха Н.Г., Холод Д.І.</i> Аналіз показників формування та використання державного бюджету України.....	88

СЕКЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ» 91

Нечасва І.А. Інвестиційна привабливість українських підприємств у контексті післявоєнної відбудови 91

Гудзь П. В., Гудзь М.В. Європейська політика згуртованості 94

Кравченко Т.А. Територіальна громада як суб'єкт відновлення: нова якість місцевого публічного управління 96

Тесленок І.М. Нейроменеджмент як основа прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях 99

Соріна О.О. Огляд підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства 101

Нечипоренко О.В., Шитікова Л.В. Методи оцінки та розвитку кадрового потенціалу в умовах кризи 103

Шитікова Л.В., Шафєєв Р.К. Роль маркетингової стратегії в управлінні промисловим підприємством 105

Гудзь П.В., Аврутов А.А. Управлінські рішення з підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві 107

Гудзь П.В., Клонцак А.В. Проблеми комунікативного менеджменту підприємств в умовах війни 110

Гудзь П.В., Солоділова А.О. Напрямки покращення взаємодії держави з громадянами засобами електронного врядування 113

Нечасва І.А., Панченко А.А. Регіональні диспропорції інвестування в Україні в умовах війни 117

Корольков В.В., Нефьодов Є.О. Типологізація територіальних громад за рівнем готовності до повоєнного відновлення людського капіталу: управлінський підхід 119

Шмиголь Н.М., Репіна А.Л., Антонюк А.А. Порівняльний аналіз управлінських підходів до формування стійкості територій на прикладі Нідерландів і Японії 122

Шмиголь Н.М., Демченко С.В., Власова Р.В. Цифрова трансформація в системі державного управління 125

Пуліна Т.В., Маляренко Я.А. Цифровізація як фактор трансформації управління кластерних об'єднань підприємств у ЄС 128

Іванченко А.В., Пуліна Т.В., Кожушаний С.І. Вплив державної політики України на ризики HR-сектору 131

Пуліна Т.В., Резанов Е.О. Управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств 132

Івасюк О.В. Порівняння інсайдерської та аутсайдерської моделей корпоративного управління для підприємств машинобудування 134

Тимошенко В.В. Стрес-тестування як інструмент корпоративного управління у воєнний період 138

<i>Пуліна Т.В., Бугайов Р.Р.</i> Концепція адаптивного управління кластерними об'єднаннями машинобудівних підприємств в умовах воєнного стану	141
<i>Пуліна Т.В., Юдицький В.А.</i> Вплив автоматизації бізнес-процесів на організаційну структуру підприємства	144
<i>Пуліна Т.В., Онищук А.І.</i> Розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану.....	148
<i>Тесленок І.М., Бузенко М.Ю.</i> Роль лідерства у формуванні корпоративної культури	150
<i>Тесленок І.М., Кривошея В.В.</i> Декарбонізація як стратегічний пріоритет роботи металургійного підприємства.....	153

СЕКЦІЯ «МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА» 156

<i>Борисенко О.С.</i> Персоналізація маркетингових кампаній на основі бізнес-аналітики	156
<i>Кочнова І.В.</i> Зелений маркетинг як складова екомаркетингової бізнес-моделі.....	158
<i>Ревво Д.П.</i> Роль корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у розвитку ринку еко-товарів	160
<i>Борисенко О.С., Колісник В.А.</i> Аналітичні стартапи в логістиці постачання	163
<i>Кочнова І.В., Назарук А.В.</i> Екологічна стратегія українського бізнесу	165
<i>Лифар В.В., Груша О.К.</i> Специфіка маркетингу некомерційних організацій культури в умовах кризового стану.....	167
<i>Лифар В.В., Поліщук В.П.</i> Формування маркетингових стратегій українських компаній в умовах світового хаосу	169
<i>Зеркаль А.В., Луценко Є.В.</i> Етичні аспекти маркетингових комунікацій та PR у сучасному бізнес-середовищі	172

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА ТА МИТНА СПРАВА» 174

<i>Antoniuk K.</i> Sonic Branding in Global Environment	174
<i>Біленко О.В.</i> Трансформація моделей зайнятості у цифрову епоху	176
<i>Васильєва О.О.</i> Сталій розвиток аграрного сектору України в умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення	179
<i>Гіль Л.А.</i> Напрями трансформації корпоративної культури підприємства в сучасних умовах господарювання	181
<i>Горбань С.Ф.</i> Фактори відновлення економіки України в посткризовий період.....	183
<i>Карпенко А.В.</i> Формування інтелектуальної ренти в структурі національного експорту	187

<i>Карпенко Н.М.</i> Архітектура сучасних бізнес-екосистем	189
<i>Кригульська Т.Б.</i> Аналіз антимонопольного регулювання сучасних ринків: теоретичні здобутки Жана Тіроля	193
<i>Лазнева І.О.</i> Цифрова трансформація бізнесу в умовах глобальних викликів: стратегії адаптації та сталого розвитку	195
<i>Лісниченко М.О.</i> Пост-митний контроль як інструмент сприяння міжнародній торгівлі в умовах євроінтеграції України	197
<i>Лук'яненко Н.Е.</i> Порівняння екосистемного підходу та традиційних бізнес-моделей.....	199
<i>Сидорук І.С.</i> Трансформація корпоративного адміністрування персоналу в умовах воєнного стану	201
<i>Соколов А.В.</i> Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом	203
<i>Чумак О.В.</i> Експорт зброї на світові ринки – нові можливості для реалізації потенціалу ОПК України	205
<i>Gubar O.V., Bakalo O.I.</i> Integration of Artificial Intelligence in International Human Resource Management Strategies Under Global Talent Shortage	207
<i>Kurylov M.M., Antoniuk K.I.</i> Impact of Digital Platforms on the Changing Role of Intermediaries in International Trade	209
<i>Біленко О.В., Миронюк С.А.</i> Вплив штучного інтелекту на продуктивність праці в цифровій економіці України	211
<i>Васильєва О.О., Бабаян Е.А.</i> Система мотивації персоналу в умовах трансформації ринку праці	213
<i>Васильєва О.О., Швець К.І.</i> Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств електронної комерції	215
<i>Галан О.Є., Луцик О.О.</i> Соціальне підприємництво як інструмент сталого розвитку у глобальній економіці	217
<i>Гіль Л.А., Гончаренко Т.М.</i> Структурно-адаптивний чек-лист HR-супроводу ветеранів: етапність реалізації та специфіка впровадження у малому бізнесі	219
<i>Гіль Л.А., Чоп Ю.В.</i> Сучасні підходи до формування професійно важливих якостей фахівця з міжнародної економіки та митної діяльності ..	221
<i>Горбань С.Ф., Журавель Г.М.</i> Використання інформаційних технологій в ЗЕД підприємства	223
<i>Горбань С.Ф., Фролов М.Ф.</i> Підходи до визначення інвестиційного клімату в міжнародній економіці.....	226
<i>Горбань С.Ф., Березовська К.Д.</i> Конкурентоспроможність продукції підприємства: досвід «Klion Group»	228
<i>Горбань С.Ф., Дементьєва Д.А.</i> Напрями удосконалення ЗЕД підприємства в умовах глобалізації та воєнного конфлікту.....	231

<i>Горбань С.Ф., Дигтяр А.В.</i> Методи забезпечення конкурентоспроможності продукції в сучасних умовах	233
<i>Губарь О.В., Адамішена О.О.</i> Синдиковане інвестування як драйвер інтеграції українських військових стартапів у екосистему НАТО	236
<i>Губарь О.В., Ільїна І.О.</i> Трансформація світового ринку електромобілів в умовах реалізації політики «European Green Deal»	238
<i>Губарь О.В., Овсянікова К.І.</i> Трансформація механізмів управління природними монополіями як чинник економічної стійкості України	240
<i>Губарь О.В., Октябрська К.І.</i> Деформація ієрархії потреб А. Маслоу в умовах війни та її вплив на споживчу поведінку	242
<i>Губенко Д.С., Біленко О.В.</i> Актуальні проблеми та вектори розвитку системи мотивації персоналу в митній службі	244
<i>Гудзь М.В., Пальчик М.Т.</i> Основні напрямки трансформації HR-менеджменту в цифрову епоху	247
<i>Гудзь М.В., Таран А.В.</i> Сучасні вектори HR-політики в умовах воєнного стану	249
<i>Дмитрик А.В., Соколов А.В.</i> Сучасні HR-технології: змістовна суть, різновиди та тренди	251
<i>Земскова В.М., Соколов А.В.</i> Міграційні процеси в Україні в умовах соціально-економічної нестабільності	253
<i>Зубко О.В.</i> Проблеми комунікативного менеджменту підприємств в умовах війни	256
<i>Карпенко А.В., Сокол Д.М., Іванов Б.Р.</i> Реформа митної системи – інституційний фундамент експорту продукції з високою доданою вартістю	259
<i>Кригульська Т.Б., Міщенко Д.В.</i> Мінімальна заробітна плата як соціально-економічна категорія	261
<i>Кригульська Т.Б., Октябрська К.І.</i> Глобальні аспекти проблеми бідності у сучасному світі	263
<i>Кригульська Т.Б., Паук П.О.</i> Економічні наслідки повномасштабних бойових дій на території України: екологічні аспекти	265
<i>Кригульська Т.Б., Перехрест К.О.</i> Еволюція наукових досліджень рентних відносин	267
<i>Лазнева І.О., Баранов А.А.</i> Інноваційна стратегія ЄС в умовах поглиблення міжнародного суперництва	269
<i>Лазнева І.О., Боренко О.О.</i> Детермінанти та перспективи розвитку світового ринку туристичних послуг у контексті глобальних змін	271
<i>Лазнева І.О., Кирилов М.М.</i> Вплив цифрових платформ на трансформацію бізнес-моделей	273
<i>Лазнева І.О., Лук'янова М.А.</i> Кібербезпека як складова цифрової трансформації міжнародного бізнесу	275

<i>Лазнева І.О., Міщенко С.А.</i> Інноваційні стратегії розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації економіки	277
<i>Лазнева І.О., Носенко К.С.</i> Механізми стимулювання та зниження ризиків для іноземних інвесторів у післявоєнній Україні	279
<i>Лазнева І.О., Потяркіна А.Ю.</i> Європейська регіональна політика в умовах геополітичних трансформацій	280
<i>Лазнева І.О., Солон Б.О.</i> Світовий ринок ІТ-послуг: виклики та можливості в умовах цифровізації економіки	282
<i>Лазнева І.О., Таратута А.В.</i> Трансформація міжнародного бізнесу в умовах глобальної цифровізації економічних процесів.....	284
<i>Лазнева І.О., Чалих А.С.</i> Інноваційні підходи до розвитку світового ринку органічної продукції в контексті глобальної стратегії сталого розвитку.....	286
<i>Лісніченко М.О., Жаглюк В.Є.</i> Підходи до інтелектуалізації систем управління митними ризиками: зарубіжний досвід для забезпечення економічної безпеки країни.....	288
<i>Лісніченко М.О., Кузьменко К.А.</i> Штучний інтелект як фактор трансформації міжнародного бізнесу: від інструмента до цифрової інфраструктури	290
<i>Лісніченко М.О., Науменко О.О.</i> Цифровізація ринку праці: тенденції та виклики	292
<i>Лісніченко М.О., Федорченко Є.О.</i> Основні чинники формування міжнародної конкурентоспроможності України та розвитку національного бізнес-середовища.....	294
<i>Літовка А.О., Антонюк К.І.</i> Цифровий брендинг українських ІТ-компаній на глобальному ринку	296
<i>Лук'яненко Н.Е., Фролова Є.С.</i> Перспективи формування багатополярної валютної системи	299
<i>Лук'яненко Н.Е., Хмура М.Ю.</i> Загроза світової економічної рецесії та її вплив на українську економіку	301
<i>Сидорук І.С., Антонов В.М.</i> Економічна сутність, бізнес-моделі та інтеграційний потенціал цифрових маркетплейсів	303
<i>Соколов А.В., Карпенко О.І.</i> Цифровізація підприємств як потенціал розвитку людського капіталу	305
<i>Соколов А.В., Пальчик М.Т.</i> Методи управління персоналом в системі державної служби.....	306
<i>Чумак О.В., Хмура М.Ю.</i> Вплив сучасної паливно-енергетичної кризи на світові ринки товарів і послуг	308

СЕКЦІЯ «ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ ТА ЕКОНОМІЦІ»311

<i>Домашенко С.В.</i> Моделювання динаміки розвитку бізнес-процесів в цифровому середовищі	311
--	-----

<i>Морозов Д.М.</i> Інтеграція предиктивної аналітики у модельний підхід до управління розвитком бізнесу.....	313
<i>Михайлов Ю.С.</i> Перспективи розвитку цифрових технологій у міжнародній торгівлі.....	315
<i>Гнездовський О.В., Калакай-Нікулочкін К.Ю.</i> Цифровізація фінансових розрахунків у міжнародній торгівлі: від блокчейну до хмарної аналітики ..	317
<i>Гнездовський О.В., Пашко С.О.</i> Трансформація системи мотивації персоналу банківських установ в умовах цифровізації та кризових викликів.....	319
<i>Гнездовський О.В., Суркіс І.О.</i> Стратегічні вектори трансформації креативної економіки України в координатах європейського економічного простору.....	321
<i>Домашенко С.В., Черноморець С.С.</i> Модель оцінювання цифрової зрілості підприємства як інструмент стратегічного управління розвитком.....	323
<i>Морозов Д.М., Домашенко Д.Г.</i> Впровадження Big Data у процеси цифрової трансформації міжнародної торгівлі.....	325
<i>Михайлов Ю.С., Погорєлов А.А.</i> «Зелена» цифровізація як інструмент реалізації ESG-стратегій підприємств в умовах сталого розвитку	327
<i>Ябченко О.С., Домашенко С.В.</i> Електронний рекрутинг як інструмент підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифровізації...	329

СЕКЦІЯ «ОБЛІК ТА ФІНАНСИ»

УДК 336.71

Бабенко-Левада В.Г.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІТИКА БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ: ТЕНДЕНЦІЇ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Банківський сектор є ключовим елементом фінансової системи будь-якої держави. В умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та глобалізації фінансових ринків новини банківської сфери відображають не лише поточний стан економіки, але й визначають вектор її подальшого розвитку. Особливої актуальності тема набуває для України, де банківська система продовжує функціонувати в умовах воєнного стану, адаптації до міжнародних стандартів та інтеграції у світовий фінансовий простір.

Однією з головних новин банківського сектору є рішення Національний банк України щодо облікової ставки та валютного регулювання. У 2024–2026 роках НБУ продовжує політику інфляційного таргетування, поступово коригуючи облікову ставку залежно від макроекономічної ситуації.

Ключові новини у цьому напрямі:

- поступове пом'якшення валютних обмежень;
- стабілізація курсу гривні;
- удосконалення механізмів банківського нагляду;
- впровадження міжнародних стандартів фінансової звітності та вимог до капіталу (зокрема наближення до стандартів Basel III).

Ці заходи спрямовані на підвищення фінансової стійкості банківської системи та зміцнення довіри вкладників. Попри складні економічні умови, український банківський сектор демонструє відносну стабільність. Провідні банки країни, зокрема ПриватБанк, ОщадБанк та Укресімбанк повідомляють про прибуткову діяльність та зростання депозитного портфеля.

Серед актуальних новин:

- зростання частки безготівкових операцій;
- активний розвиток кредитування малого та середнього бізнесу;
- державні програми підтримки кредитування (5–7–9%);
- підвищення вимог до формування резервів за кредитними ризиками.

Особливу увагу приділяють якості кредитного портфеля та зменшенню частки проблемних кредитів (NPL).

Одним із найважливіших трендів останніх років є цифровізація банківської діяльності. Україна входить до числа країн із високим рівнем розвитку онлайн-банкінгу. Наприклад, цифровий банк monobank продовжує

демонструвати швидке зростання клієнтської бази та впровадження нових сервісів.

Основні новини у сфері діджиталізації:

- розвиток мобільних застосунків;
- впровадження віддаленої ідентифікації клієнтів;
- використання технологій штучного інтелекту в скорингу;
- посилення кібербезпеки.

Крім того, важливим напрямом є інтеграція банків із державними цифровими сервісами, зокрема через платформу Дія.

У контексті європейської інтеграції Україна продовжує гармонізацію банківського законодавства з нормами ЄС. Важливою новиною є співпраця з міжнародними фінансовими організаціями - такими як Міжнародний валютний фонд та Світовий банк.

Ця співпраця передбачає:

- фінансову підтримку державного бюджету;
- консультативну допомогу у реформуванні банківського сектору;
- впровадження стандартів прозорості та корпоративного управління.

Євроінтеграційний курс передбачає також поступове входження українських банків у єдиний фінансовий простір ЄС.

Попри позитивні тенденції, банківський сектор стикається з низкою викликів:

- воєнні ризики та економічна нестабільність.
- інфляційні процеси та коливання валютного курсу.
- кіберзагрози.
- зниження платоспроможності окремих категорій позичальників.
- потреба в докапіталізації окремих банків.

Особливого значення набуває підтримка довіри населення до банківської системи, що є фундаментом її стабільності.

Серед перспективних напрямів розвитку банківського сектору можна виділити:

- подальшу цифрову трансформацію;
- розвиток відкритого банкінгу (Open Banking);
- впровадження фінтех-рішень;
- розширення кредитування відновлення економіки;
- екологічне та «зелене» фінансування.

У майбутньому банки відіграватимуть ключову роль у повоєнному відновленні України та інтеграції у світову фінансову систему.

Аналітика банківського сектору свідчить про його адаптивність та стійкість навіть у складних умовах. Регуляторна політика Національний банк України спрямована на підтримання макрофінансової стабільності, а

комерційні банки активно впроваджують інновації та розширюють спектр послуг.

Таким чином, банківський сектор України поступово зміцнює свої позиції, демонструє здатність до реформування та формує підґрунтя для сталого економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua>
3. Закон України «Про банки та банківську діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>

УДК 336.71

Зоря О.П.¹, Гришунова Т.А.²

¹канд. соц. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² викл. 2 кат. ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»

ВИМОГИ ДО УПОРЯДКУВАННЯ ОБОВ'ЯЗКОВИХ РЕКВІЗИТІВ ПЛАТІЖНОЇ ІНСТРУКЦІЇ ПІД ЧАС НАДАННЯ ПОСЛУГИ З ПЕРЕКАЗУ КОШТІВ БЕЗ ВІДКРИТТЯ РАХУНКУ

Визначення порядку ініціювання та виконання платіжних операцій за рахунками користувачів платіжних послуг розглядає «Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг», яка визначає: порядок ініціювання платіжних операцій з рахунків користувачів платіжних послуг), що відкриті в надавачів платіжних послуг з обслуговування рахунку; обов'язкові реквізити платіжної інструкції, на підставі якої ініціюється платіжна операція з рахунку користувача, та вимоги щодо їх заповнення; порядок виконання надавачами платіжних послуг кредитового переказу коштів, дебетового переказу коштів за згодою платника та дебетового переказу коштів без згоди платника; порядок виконання надавачами платіжних послуг заходів щодо арешту коштів на рахунках користувачів; особливості виконання надавачами платіжних послуг миттєвого кредитового переказу; вимоги до платіжної інструкції, що формується під час надання платіжної послуги з переказу коштів без відкриття рахунку.

Обов'язковими реквізитами платіжної інструкції є назва документа, дата та номер, дані платника/отримувача (назва, IBAN, код ЄДРПОУ/РНОКПП), сума цифрами та словами, призначення платежу, фактичний платник/отримувач (якщо відрізняються) та підпис ініціатора.

Основні обов'язкові реквізити: назва документа: «Платіжна інструкція»; дата складання та номер платіжної інструкції; дані платника: Найменування/ПІБ, код ЄДРПОУ (або податковий номер/серія та номер паспорта), ІВАН рахунку; дані отримувача: Найменування/ПІБ, код ЄДРПОУ, ІВАН рахунку; сума: Сума цифрами та словами; призначення платежу: Зміст операції, який зазвичай заповнюється з використанням структурованого або неструктурованого формату (особливо при сплаті податків); код фактичного платника/отримувача: Податковий номер особи, за яку здійснюється платіж (якщо застосовується); підпис: Підпис платника та/або електронний підпис (КЕП).

Відсутність або неправильне заповнення цих реквізитів може призвести до відмови банку у виконанні платежу.

Національний банк України визначив обов'язкові реквізити платіжної інструкції, що формується під час надання платіжної послуги з переказу коштів без відкриття рахунку, кошти для виконання якої платник перерахував з власного рахунку.

Зокрема, Національний банк: зобов'язав надавача послуги з переказу коштів без відкриття рахунку забезпечити можливість платнику заповнювати реквізити фактичного платника, у тому числі в разі сплати платежів до бюджету однією особою за іншу.

Це сприятиме коректному відображенню Державною податковою службою України сплати платежів до бюджету за тим платником, за яким обліковується зобов'язання; надав право надавачу послуги з переказу коштів без відкриття рахунку заповнювати в платіжній інструкції: реквізити за платника, використовуючи наявну в нього інформацію від платника та власні технічні засоби.

Це дасть змогу платнику, який є постійним користувачем надавача послуги з переказу коштів без відкриття рахунку, не заповнювати кожного разу свої реквізити, а використовувати вже наявні в надавача; такі реквізити, як призначення платежу, найменування отримувача, його код ЄДРПОУ та номер рахунку в разі оплати платником житлово-комунальних послуг та сплати платежів до бюджету (податків та зборів); зобов'язав надавача платіжних послуг з переказу коштів без відкриття рахунку виконувати кожен платіжну інструкцію окремою платіжною операцією; зобов'язав надавача послуги з переказу коштів без відкриття рахунку ознайомлювати споживача із заповненими реквізитами платіжної інструкції та надавати платнику підтвердну інформацію після прийняття до виконання платіжної інструкції (для підтвердження ініціювання платіжної операції); передбачив, що споживач може не заповнювати такі обов'язкові реквізити, як прізвище, власне ім'я, по батькові (за наявності) та ідентифікаційний код під час оплати житлово-комунальних послуг.

Постанова набирає чинності з 03 березня 2026 року. Водночас надавачі послуг з переказу коштів без відкриття рахунку матимуть шість місяців на приведення своєї діяльності у відповідність до нових вимог Національного банку.

Отже, ці вимоги до упорядкування сприятимуть підвищенню ефективності роботи платіжного ринку та прозорості безготівкових розрахунків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг, затверджена постановою Правління НБУ № 163 від 29.07.2022 (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/v0163500-22>

2. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>

УДК 336.71

Зоря О.П.¹, Гришунова Т.А.²

¹канд. соц. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² викладач 2 категорії ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»»

КРИТЕРІЇ ВИЗНАЧЕННЯ ВАЖЛИВОСТІ ОБ'ЄКТІВ ПЛАТІЖНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Безготівкові розрахунки – швидкий, зручний та безпечний спосіб оплатити товари та послуги. Розширення сфери безготівкових розрахунків сприяє прозорості платежів та економічному росту країни.

Національний банк підтримує рух економіки України до безготівкових розрахунків і сприяє розвитку платіжної інфраструктури.

Національний банк встановлює правила для здійснення безготівкових розрахунків та сприяє їх безпеці та надійності.

Національний банк України у межах реалізації функції оверсайта за результатами моніторингу діяльності в 2025 році визначив перелік важливих об'єктів платіжної інфраструктури в Україні.

Єдиною системно важливою платіжною системою, як і в попередні роки, залишається Система електронних платежів (СЕП) Національного банку України.

Важливими платіжними системами визначено п'ять платіжних систем, а саме:

- "Visa", Visa International Service Association, США;
- "MasterCard", MasterCard International Incorporated, США;
- "PrivatMoney", АТ КБ "ПриватБанк", Україна;

- "NovaPay", ТОВ "НоваПей", Україна;
- "Фінансовий світ", ТОВ "Українська платіжна система", Україна.

Перелік важливих технологічних операторів платіжних послуг залишився незмінним порівняно з минулим роком. До нього включено: ТОВ "ЕЙСІ ДІСІ ПРОЦЕСІНГ", ПрАТ "Український процесінговий центр" та ТОВ "ТАС ЛІНК".

Розподіл об'єктів платіжної інфраструктури за категоріями важливості здійснюється регулятором згідно з міжнародною практикою для посилення контролю за їх надійністю. До важливих об'єктів оверсайта установлені підвищені вимоги щодо безперервності діяльності, управління та організації діяльності, системи управління ризиками тощо.

Розподіл об'єктів платіжної інфраструктури за категоріями важливості Національний банк здійснює щорічно за підсумками їх діяльності протягом попереднього року.

Національний банк за результатами моніторингу платіжної інфраструктури та відповідно до критеріїв важливості, установлених Положенням про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні, визначає важливість платіжних систем, учасників платіжних систем, надавачів платіжних послуг, емітентів електронних грошей та технологічних операторів.

Національний банк визначає важливість об'єктів оверсайту в лютому за підсумками їх діяльності протягом попереднього року.

Національний банк визначає платіжну систему системно важливою платіжною системою в разі її відповідності хоча б одному з таких критеріїв важливості:

1) платіжна система забезпечує проведення міжбанківських платіжних операцій, частка яких становить більше ніж 10% від загальної кількості та/або суми платіжних операцій, виконаних у країні системами міжбанківських розрахунків та через кореспондентські рахунки банків, відкриті в інших банках України;

2) платіжна система здійснює платіжні операції за правочинами з державними цінними паперами на відкритому ринку;

3) платіжна система забезпечує врегулювання зобов'язань учасників платіжних систем, які виникають в інших платіжних системах.

Національний банк визначає платіжну систему важливою платіжною системою в разі її відповідності хоча б одному з таких критеріїв важливості:

1) платіжна система здійснює платіжні операції, частка яких перевищує 10% від загальної кількості та/або суми платіжних операцій, виконаних у межах України, в Україну та за її межі платіжними системами, створеними резидентами та нерезидентами (крім систем міжбанківських розрахунків та платіжних систем, які здійснюють емісію електронних платіжних засобів);

2) платіжна система здійснює операції з використанням електронних платіжних засобів, емітованих у цій платіжній системі, частка яких перевищує 10% від загальної кількості та/або суми платіжних операцій, виконаних на території України платіжними системами, що здійснюють емісію електронних платіжних засобів.

Отже, Національний банк має право визначати платіжну систему, що є єдиною на ринку за видом послуг, які надаються з її використанням, важливою платіжною системою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Положення про порядок здійснення оверсайту платіжної інфраструктури в Україні, затверджене постановою Правління НБУ № 187 від 24.08.2022 (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0187500-22#Text>

2. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>

УДК 657

Лищенко О.Г.¹, Ткаченко М.В.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²прор. бухг. ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ПОЛОЖЕНЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Складання фінансової звітності за міжнародними стандартами (далі - МСФЗ) має свої особливості і відмінності порівняно зі складанням звітності за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку (далі - НП(С)БО).

Звітність за міжнародними стандартами зобов'язані подавати підприємства, що становлять суспільний інтерес, а також суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у сферах, визначених Кабінетом Міністрів України. Такі підприємства зобов'язані складати як фінансову, так і консолідовану фінансову звітність відповідно до вимог міжнародних стандартів фінансової звітності.

Звітність підприємства складається та подається з урахуванням певних характеристик що забезпечують її корисність для користувачів та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

Тому слід детально розглянути ключові відмінності між національними та міжнародними стандартами при складанні звітності підприємства.

Головною особливістю МСФЗ є те, що формат фінансової звітності не є жорстко регламентованим, на відміну від НП(С)БО, де затверджено уніфіковані форми звітів. Водночас міжнародні стандарти передбачають можливість відхилення від окремих вимог, якщо це необхідно для забезпечення достовірного подання фінансової інформації. Крім того, значна роль у процесі складання звітності відводиться професійному судженню бухгалтерів, які можуть спиратися на власний досвід та знання під час ухвалення рішень. В свою чергу НП(С)БО не дає таку можливість, оскільки застосування стандартів має більш регламентований характер. Крім того, слід зазначити що МСФЗ надають підприємствам певну автономію у визначенні назв рядків фінансової звітності, тоді як у НП(С)БО назви рядків чітко регламентовані і не допускають змін.

Одним із прикладів різниці у форматі звітності є звіт про сукупний дохід. НП(С)БО передбачає лише один звіт - форму 2 «Звіт про фінансові результати», тоді як МСФЗ дозволяють підприємствам подавати два окремих звіти: звіт про прибутки та збитки та звіт про сукупний дохід. Така гнучкість дає можливість більш детально та прозоро відображати фінансові результати діяльності підприємства.

Окрім свободи вибору формату звітності, МСФЗ, на відміну від НП(С)БО, надають підприємствам можливість самостійно класифікувати основні засоби, матеріали, запаси та грошові кошти відповідно до специфіки їх діяльності та потреб користувачів фінансової інформації.

МСФЗ надають підприємствам можливість самостійно визначати періоди подання фінансової звітності, тоді як НП(С)БО передбачає обов'язкове складання та подання звітності щоквартально та щорічно.

Міжнародні стандарти фінансової звітності надають підприємствам певну свободу у виборі методів амортизації або списання запасів, що дозволяє обирати підходи, які найбільше відповідають специфіці їх діяльності та економічному змісту операцій. У НП(С)БО, як наприклад, передбачено чіткий перелік методів амортизації: прямолінійний, метод зменшення залишкової вартості, метод прискореного зменшення залишкової вартості, кумулятивний та виробничий. Також слід зазначити, що нарахування амортизації за НП(С)БО починається з місяця, наступного за введенням основних засобів в експлуатацію, тоді як за МСФЗ амортизація нараховується з моменту, коли основні засоби стають придатними до використання.

Звітність малих та середніх підприємств також характеризується певними відмінностями у складанні та обсязі інформації. НП(С)БО передбачає обмежений склад звітності для суб'єктів малого підприємництва, включаючи лише баланс та звіт про фінансові результати. У МСФЗ для таких підприємств існують окремі стандарти, які регламентують складання повного

комплекту фінансових звітів, навіть якщо підприємство не оприлюднює їх, що забезпечує більш повне та прозоре відображення фінансового стану та результатів діяльності.

Особливістю МСФЗ є надання керівництву та зовнішнім користувачам фінансової звітності достовірної, релевантної та своєчасної інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських, інвестиційних та економічних рішень. У НП(С)БО основна увага зосереджена на формальному дотриманні регламентованих форм і правил, що не завжди дозволяє відобразити повну та актуальну інформацію про фінансовий стан підприємства.

МСФЗ надають пріоритет професійному судженню бухгалтера, що дозволяє робити фінансову звітність більш релевантною та корисною для прийняття стратегічних управлінських рішень. Натомість НП(С)БО, як зазначалося раніше, орієнтовані насамперед на формальне виконання облікових вимог і податкове регулювання, що обмежує можливості адаптації обліку до специфіки діяльності підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок що міжнародні стандарти фінансової звітності надають підприємствам більшу гнучкість, дозволяють застосовувати професійне судження та забезпечують більш повне розкриття інформації, що робить фінансову звітність більш прозорою і корисною для користувачів. НП(С)БО, натомість, більш формалізовані, регламентовані і обмежують можливості підприємств щодо адаптації обліку до специфіки їх діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Богуцька Л.Т. Актуальні питання підготовки фінансової звітності за МСФЗ: завдання та виклики сучасності. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 13. С. 1302–1306.

2. Бондаренко Н.М., Таран В.В. Методичні аспекти формування у звітності інформації про фінансові результати за П(С)БО та МСФЗ. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету* : зб. наук. праць. 2017. Вип. 28. С. 209–212.

3. Засадний Б.А., Чубук Д.О. Відмінності концептуальної основи фінансової звітності за МСФЗ та НП(С)БО. *Young Scientist*. 2023. №2 (114). С. 97-101. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5761/5637> (дата звернення: 01.04.2026).

4. Танасієва М.М., Ковальчук Т.М. Міжнародні стандарти фінансової звітності : навч. посібник. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2023. 224 с. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/7007/Tanasiyeva_2023_Change1.pdf?isAllowed=y&sequence=1 (дата звернення: 01.04.2026).

5. П(С)БО vs МСФЗ: відмінності. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2020/august/issue-69/article-110422.html?srsId=AfmBOoorPnx0zTdcZuJGLX-Vpxt1zLecyzPMzD_7Z0GII5acSUYOnN45 (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 657:004:001.18

Панченко О.М.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ШІ В НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Відповідно до Закону України «Про академічну доброчесність» [1], академічна доброчесність - сукупність цінностей, принципів і заснованих на них правил, якими мають керуватися суб'єкти академічної діяльності під час провадження такої діяльності.

Академічна доброчесність – наріжний камінь етики проведення наукових досліджень високої якості. Це багатомірне поняття, яке ґрунтується не просто на відсутності плагіату. Це дотримання певних принципів інтелектуальної діяльності, які виключають порушення всіх видів порушень академічної доброчесності. Академічна доброчесність передбачає повагу до авторства у всіх формах, прозорість методології дослідження, точне цитування, уникнення фальсифікації даних, маніпуляцій з фактами та шахрайства. Суспільство змінюється, впроваджуються новітні технології. Підвищуються вимоги до етики у застосуванні методів наукових досліджень. Поява Штучного Інтелекту (далі ШІ) надала нового поштовху та актуальності дискурсу про академічну доброчесність у наукових дослідженнях.

Неетичними практиками у наукових дослідження вважають: академічний плагіат, самоплагіат, фабрикацію (вигадування даних), фальсифікацію (зміна даних), обман (надання неправдивої інформації).

С точки зору використання є дві основні проблеми академічної доброчесності: питання авторства/ плагіату; опис методології дослідження з використанням ШІ.

Для плагіату ключовою ознакою порушення є присвоєння «чужих наукових результатів». Юридично, у ШІ на сьогодні не може бути саме власного «наукового результату». Втім дискусійним є залишається питання: чи потрібно якось відокремлювати у тексті наукової роботи ділянки, згенеровані ШІ.

Питання, чи доцільно у наукових роботах якось відособлювати згенерований текст від аутентичного авторського, непросте. Це проблема не лише методики, а методології. Воно тісно переплетено с поняттями «наукова творчість», «наукова новизна», «самостійність» наукового дослідження. Слід

зауважити, що ці поняття й досі не мають чітких визначень та критеріїв. Це ускладнює їх коректне застосування до текстів, згенерованих ШІ. Що саме робить ШІ – лише компілює з незчисленої кількості публікацій зі швидкістю та ефективністю, неможливою для людського мозку, або створює дійсно щось нове? Ось у чому коріння питання дискусій щодо авторства [2].

У 1980 році Стів Джобс назвав комп'ютер «велосипедом для розуму». У 2026 р. один із провідних світових дослідників у галузі Science of Science (наукознавство), професор промислової інженерії та управлінських наук Дашун Ван (Dashun Wang) порівняв ШІ агентів з літаками, а вченого – з «пілотом в кабіні». Дискусія йде не просто про ШІ, як новий інструмент проведення наукового пошуку. Мова йде про структурну перебудову організації та ведення науки.

Зараз ШІ – це особливе, надзвичайно складне віртуальне знаряддя наукової праці. Пречудове знаряддя, яке безпосередньо розширяє можливості функціонування людського мозку. Втім зараз вже моделі ШІ, здатні створювати нові гіпотези, формувати інтерпретацію наукових ідей, які виходять за межі простого інструментального підходу. Наприклад, Co-Scientist від DeepMind та Virtual Lab від Stanford. Все це вже зовсім скоро може ліквідувати монополію людського авторства. Тоді, зміниться само ядро етики та академічної культури взаємодії людини та ШІ. Скоріше за все це буде співпраця, співтворчість. Ми маємо готуватися до цього вже сьогодні, розробляти етичні стандарти з резервом на майбутнє [2].

Важливим також є розкриття інформації про використання штучного інтелекту при проведенні дослідження. У статті 8, п. 4 «Про академічну доброчесність» [1] вказано, що у разі використання в академічному творі об'єкта, згенерованого штучним інтелектом, автор повинен повідомити про це в такому творі із зазначенням методики генерування та/або посилання на відповідну комп'ютерну програму чи її опис згідно з вимогами щодо оформлення та/або оприлюднення відповідних академічних творів, визначених відповідним суб'єктом академічної діяльності. Такі підходи співзвучні з редакційними політиками більшості впливових академічних журналів.

Отже, питання дотримання академічної доброчесності при використанні ШІ потребує врахування не тільки вимог чинних нормативних актів врахування майбутніх тенденції розвитку інформаційних технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про академічну доброчесність: Закон України № 4742-IX від 18.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text>
2. Panchenko O. Artificial intelligence in scientific research: challenges of ethical use and academic integrity. *Open science and innovation in Ukraine 2025: Conference proc. IV International Conference*. Київ. 22-23.10.2025. С.170-171.

УДК 331.2:330.5(477)

Фатюха Н.Г.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В УКРАЇНІ

За даними Державної служби статистики України наведемо динаміку середньомісячної номінальної та реальної заробітної плати штатних працівників (за 2022-2024рр. - інформація сформована на основі фактично поданих підприємствами звітів та проведених дооцінок показників. Інформацію буде уточнено після завершення встановленого Законом України "Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни" терміну для подання статистичної та фінансової звітності) (рисунок 1,2).



Рисунок 1 - Середньомісячна номінальна заробітна плата штатних працівників в Україні

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, с.22]

Аналіз рисунків 1,2 свідчить про нерівномірну тенденцію зростання номінальної заробітної плати в Україні протягом 2015-2024 років. В 2015 році розмір середньомісячної номінальної заробітної плати був на рівні 4195 грн і супроводжувався значним падінням реальної заробітної плати (79,8%).

Значне покращення ситуації спостерігається у 2020-2021 роках як за номінальною, так і за реальною заробітною платою. Починаючи з 2022 року

середньомісячна номінальна заробітна плата продовжує зростати високими темпами, проте відсутність даних щодо реальної заробітної плати не дозволяє оцінити фактичну купівельну спроможність штатних працівників. Це створює ризик, що номінальне зростання може бути значною мірою зумовлене інфляційними процесами та впливом воєнних чинників, а отже не відображає реального покращення рівня життя.



Рисунок 2 - Середньомісячна номінальна та реальна заробітна плата штатних працівників в Україні

Джерело: Систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, с.22]

Таким чином, для повної оцінки необхідно враховувати не лише номінальні показники, а й динаміку реальної заробітної плати, яка є ключовим індикатором добробуту населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Статистичний щорічник України за 2024 рік. Державна служба статистики України / за редакцією А. В. Макарчука. Київ, 2025. 273с. URL: <https://www.zp.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 24.03.26).

УДК 336.2:336.14

Фатюха Н.Г.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ «БЮДЖЕТНА СИСТЕМА»

Бюджетна система України забезпечує функціонування держави, надання публічних послуг та реалізацію соціально-економічної політики. В

умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності її адаптивність має вирішальне значення. Від часу незалежності система пройшла низку реформ, що супроводжувалися змінами податкової політики. Податкові надходження залишаються головним джерелом доходів бюджету, а трансформації бюджетного процесу визначають напрями адміністрування, рівень централізації чи децентралізації ресурсів та впливають на прозорість і ефективність їх використання.

Таблиця 1- Трактуювання поняття «бюджетна система»

Автор	Сутність поняття «бюджетна система»
1	2
Джон Мейнард Кейнс	довів, що ринок не здатний самостійно забезпечити рівновагу та повну зайнятність. Держава має активно втручатися у фінансові процеси [2]. Бюджетна система у моделі суспільного розвитку кейнсіанців і посткейнсіанців, подається одним із самих вагомих інструментів впливу на економічне зростання в протизвагу класичної теорії [3]
У. Оутс	Децентралізація фінансових ресурсів сприяє ефективнішому наданню публічних послуг та врахуванню місцевих потреб. [4].
Річард Масгрейв	Бюджетна система виступає не просто фінансовим планом, а інструментом реалізації економічної політики держави, що поєднує податкові надходження та видатки для досягнення суспільних цілей [5]
В. Опарін	«сукупність усіх бюджетів, які формуються в даній країні згідно з її бюджетним устроєм» [6].
С. Юрій	«сукупність окремих її ланок, юридично пов'язаних між собою, яка базується на загальноприйнятих принципах, що відповідають міжнародним, стандартам» [7, с. 5]
О. Василик	«сукупність державного бюджету й місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного та адміністративно- територіального устроїв і врегульована нормами права» [8, с. 41]
ч.4 ст. 2, Бюджетного кодексу України.	«сукупність державного бюджету та місцевих бюджетів, побудована з урахуванням економічних відносин, державного і адміністративно-територіальних устроїв і врегульована нормами права» [9]

Міжнародний досвід виокремлює два типи бюджетних систем: унітарну та федеративну. Унітарна модель характерна для країн з однорідною культурою та населенням і має дворівневу структуру - державний та місцеві

бюджети. Федеративна модель включає три рівні: федеральний бюджет, бюджети суб'єктів федерації та місцеві бюджети. Україна, відповідно до Конституції, є унітарною державою [1, с. 22].

Окреслимо класичні теорії бюджетного устрою та сучасні наукові підходи українських дослідників до трактування поняття "бюджетна система" та особливості його закріплення в законодавстві (див. табл.1).

На нашу думку, бюджетна система представляє собою інтегровану структуру бюджетів різних рівнів держави, сформовану з урахуванням правових норм і адміністративно-територіального устрою. Її функціонування спрямоване на раціональний розподіл фінансових ресурсів, необхідних для забезпечення соціально-економічного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шевчук І. Л., Черепанова В. О., Ставерська Т. О. Бюджетна система: навч. посіб; 2-е вид., перероб. і доп. Харків: Іванченко І.С., 2015. 284 с. URL:http://shron1.chtyvo.org.ua/Shevchuk_Iryna/Biudzheta_systema.pdf (дата звернення) (дата звернення 17.03.2026)

2. Джон Мейнард Кейнс Загальна теорія зайнятості, процента та грошей. URL: <https://epi.cc.ua/obschaya-teoriya-23099.html> (дата звернення 18.03.2026)

3. Савчук Н. В. Соціальна ефективність бюджету в кейнсіанській моделі економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2014. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3544> (дата звернення 18.03.2026)

4. Oates, W. E. An Essay on Fiscal Federalism. *Journal of Economic Literature*. 1999. 37(3). 1120–1149.

5. Musgrave R. A. Public Finance in Theory and Practice. N. Y. : McGraw-Hill Book Company, 1959. XV, 762 p.

6. Опарін В. М. Фінанси (Загальна теорія): навч. посіб. 4-те вид., без змін, 2007. 240 с. URL: https://xn--e1ajqk.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/oparin_v_m_finansi_zagal_na_teoriya.pdf (дата звернення 16.03.2026)

7. Юрій С.І., Бескид Й.М. Бюджетна система України: навч. посіб. Київ: НІОС. 2000. 194 с.

8. Василик О. Д., Павлюк К. В. Державні фінанси України: підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2002. 608с.

9. Верховна Рада України. (2010). Бюджетний кодекс України №2456-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=1&typ=21> (дата звернення 17.03.2026)

УДК 658.15

Бабенко-Левада В. Г.¹, Дворак М. О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0615м НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ І ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ СУЧАСНИХ МЕТОДИК

У сучасних умовах економічної нестабільності та жорсткої конкуренції особливу важливість набуває правильне та ефективне управління фінансовим станом підприємства. Фінансовий стан є ключовим показником, який відображає здатність підприємства забезпечувати безперервність своєї діяльності, виконувати взяті зобов'язання і досягати стратегічних цілей. Одним із важливих аспектів цього процесу є не лише детальний аналіз поточного фінансового стану, але й його прогнозування, що дає змогу своєчасно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Дослідження фінансового становища суб'єкта господарювання посідає центральне місце у процесі керування його функціонуванням, адже воно формує обов'язковий інформаційний фундамент для ухвалення як довгострокових, так і поточних управлінських рішень. Цей процес спирається на детальне опрацювання фінансової документації, зокрема таких звітів, як бухгалтерський баланс, звіт про сукупний дохід та звіт про рух грошових потоків. Під час аналітичної роботи фокусується увага не лише на визначенні поточної кон'юнктури суб'єкта, а й на ідентифікації доміантних векторів його еволюції, що є вирішальним чинником для обґрунтованого передбачення подальших можливостей [1].

Напрямок аналізу, що має першочергове значення, полягає у з'ясуванні рівня ліквідності та спроможності компанії розраховуватися за своїми зобов'язаннями. Здатність організації вчасно погашати короткотермінові борги – це те, що ми називаємо ліквідністю, тоді як платоспроможність відображає загальний стан фінансової стійкості господарюючого суб'єкта. Для проведення цих визначень застосовуються певні індикатори, зокрема, коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Обчислення та розгляд цих метрик дає змогу встановити, наскільки в компанії достатньо оборотних активів для виконання всіх її фінансових обов'язків.

Оцінка ж фінансової стабільності також є вкрай важливою, адже вона дає змогу зрозуміти, як сформована структура капіталу та наскільки компанія залежить від залучених ззовні коштів. Для цього досліджують співвідношення власних і позичених активів, а також аналізують такі мультиплікатори, як коефіцієнти самостійності, фінансового важеля та рухливості капітальних вкладень. Коли фінансова стійкість перебуває на високому рівні, це сигналізує про те, що підприємство спроможне

функціонувати без постійного огляду з боку кредиторів та ефективно долати несприятливі економічні коливання.

Ключовим елементом виступає також дослідження прибутковості, котре демонструє, наскільки раціонально використовуються ресурси фірми. Коефіцієнти рентабельності, серед яких рентабельність усіх активів, власного капіталу та виробленої продукції, дають змогу визначити ступінь заробітку та майстерність контролю над витратами. У сукупності з вивченням ділової активності, що включає оборотність активів, залишків товарно-матеріальних цінностей та рахунків до отримання, такий метод створює комплексне бачення результативності операційної діяльності суб'єкта господарювання.

В епоху нинішнього господарювання надзвичайно актуальним стає використання комплексних методів для визначення фінансового становища компаній. Такі методи ґрунтуються на зведенні великої кількості фінансових даних до єдиного збірного показника, що дає змогу точніше встановити ступінь фінансового прогресу установи. Водночас, досить поширеними є прогностичні моделі для передбачення неспроможності, як розробки Альтмана, Бівера та низки інших, які дають змогу всебічно оцінити загрозу неплатоспроможності шляхом дослідження сукупності фінансових коефіцієнтів [2].

Оцінка майбутнього фінансового становища суб'єктів господарювання здійснюється через застосування великого арсеналу підходів, де вагому роль відіграють економіко-математичні побудови. Наприклад, регресійний розгляд дає змогу визначати кореляції між фінансовими індикаторами та детермінантами, що формують їх, тоді як методи продовження рядів у майбутнє допомагають передбачати подальші вектори розвитку, спираючись на виявлені систематичності. Останнім часом простежується посилення застосування сучасних цифрових розробок, зокрема систем бізнес-інтелекту (Business Intelligence), штучного розуму та алгоритмів навчання машин. Інтеграція цих засобів відкриває шлях до результативної обробки значних обсягів інформації, що, у свою чергу, сприяє формуванню більш зважених очікувань стосовно перспектив еволюції організацій [3].

Якість і результативність аналізу та прогнозування суттєво залежать від актуальності й точності інформаційного забезпечення, а також від відповідності вибраних дослідницьких методик поставленим завданням. Тому оптимальним підходом видається використання комплексної методології, яка поєднує традиційні прийоми фінансового аналізу із сучасними аналітичними технологіями. Такий підхід не тільки забезпечує високу достовірність отриманих результатів, але й дозволяє своєчасно виявляти потенційні фінансові ризики та нові можливості для розвитку підприємства.

Оцінка й передбачення фінансового становища фірми являють собою ключові складники дієвого кермування її роботою у нинішніх ринкових реаліях. Здійснене вивчення акцентує, що фінансова діагностика сприяє не лише встановленню актуального стану плинності активів, спроможності розраховуватися за зобов'язаннями, міцності фінансової бази та прибутковості, а й знаходженню внутрішніх джерел для поліпшення продуктивності компанії. Натомість, передбачення дає змогу швидко адаптуватися до коливань зовнішніх умов і зменшити імовірність виникнення загроз.

Використання сучасних методів, таких як інтегральні моделі оцінювання, економіко-математичні підходи та інструменти штучного інтелекту, значно покращує точність і обґрунтованість управлінських рішень. Такі інструменти допомагають враховувати складні взаємозв'язки між фінансовими показниками та пропонують можливість створення більш реалістичних прогнозів для розвитку підприємства. Ефективність цих підходів значною мірою залежить від їх комплексного застосування та якості інформаційної бази.

Отже, інтеграція традиційних та сучасних підходів до аналізу і прогнозування фінансового стану сприяє підтриманню фінансової стабільності підприємства, зміцненню його конкурентоспроможності та створенню передумов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Електрон. вид. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
2. Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Шамкало К. Ю. Методи і методики аналізу фінансового стану: особливості використання для малих підприємств. *Проблеми обліку, аналізу і аудиту*. 2019. № 2. С. 108-115.
3. Мних Є. В., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 536 с.

УДК 378:004.8

Бабенко-Левада В.Г.¹, Цимбал Є.С.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0612 НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ

Сучасний страховий ринок України перебуває під значним впливом зовнішніх та внутрішніх викликів, серед яких провідне місце посідають

воєнні ризики, інфляційні процеси та зміна поведінки споживачів. У цих умовах одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості страховиків стає діджиталізація бізнес-процесів. Вона не лише оптимізує діяльність компаній, а й підвищує їх здатність ефективно управляти ризиками та забезпечувати конкурентоспроможність.

Діджиталізація – це інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності (бізнес, державне управління, освіту), яка передбачає перехід від традиційних аналогових методів до цифрових інструментів для оптимізації процесів, створення нових можливостей та підвищення ефективності [1].

Діджиталізація страхування – це інноваційних метод здійснення бізнес-процесів страхової компанії з метою підвищення їх ефективності на основі використання сучасних цифрових технологій з урахуванням. Мета - підвищення ефективності страхової діяльності. Спосіб - на основі використання сучасних цифрових технологій з урахуванням перспектив їх розвитку [2].

Важливим аспектом діджиталізації є можливість більш точного оцінювання страхових ризиків. Використання аналітичних платформ, автоматизованих перевірок даних та цифрових каналів взаємодії з клієнтами дозволяє компаніям формувати більш коректні страхові тарифи та мінімізувати збитковість портфеля. Особливо це актуально для ризикових видів страхування, де точність актуарних розрахунків має вирішальне значення [1].

Окремої уваги заслуговує електронний документообіг та впровадження е-полісів, які стали нормою на ринку автострахування (ОСЦПВ) та добровільних видів страхування. Це забезпечує прозорість операцій, зменшує витрати на обслуговування клієнтів та підвищує довіру до страхових компаній.

Ринок ризикового страхування в Україні у 2023–2025 рр. показував ознаки відновлення і зростання премій: за перше півріччя 2024 р. зібрано близько 24,2 млрд грн премій, що свідчить про поступове відновлення активності ринку попри воєнні ризики. Одночасно спостерігається інтенсифікація цифрових продажів: е-поліси та платформи для купівлі ОСЦПВ і добровільних продуктів тепер широко доступні через маркетплейси та банківські застосунки. Це прискорює тарифоутворення, скорочує час оформлення та знижує операційні витрати на обслуговування клієнта [2].

Впровадження електронного документообігу, автоматизації врегулювання збитків (RPA), та цифрових каналів продажів зменшує адміністративні витрати. Зменшення операційних витрат прямо впливає на чисту маржу та ліквідність: при сталому премійному доході скорочення ОПЕХ збільшує вклад у покриття резервів та капіталу, підвищуючи буфер платоспроможності. НБУ у своєму огляді відзначає, що частина страховиків

має проблеми з показниками платоспроможності, тож оптимізація витрат - критично важлива [3].

Звернемо увагу, що використання великих даних і скорингових моделей дає змогу точніше сегментувати портфель, встановлювати тарифи, прогнозувати збитковість і виявляти шахрайські схеми. Це особливо важливо для моторного страхування та медичних продуктів, які формують значну частину премій на ринку. Більш точні тарифи і селективне прийняття ризику зменшують резервні вимоги і знижують коливання збитковості портфеля.

Завдяки сучасності поява маркетплейсів та інтеграція з банківськими сервісами підвищується швидкість продажів і зростає доступність страхування для населення.

Також існують ініціативи міжнародних інституцій, наприклад, гарантійні програми ЄБРР або спеціальні покриття від великих брокерів, які частково відновлюють перестраховальний потенціал та створюють умови для розширення продуктових ліній, що впливає на загальну стійкість ринку та можливість страховиків приймати більші ризики.

Незважаючи, паралельно з перевагами зростають кіберризики та операційні загрози: витоки даних, збої у сервісах і шахрайство в цифрових каналах. Наявність надійних кіберполісів, інвестиції в інформаційну безпеку й резервні процедури - обов'язкові умови, інакше виграші від економії можуть бути знівельовані втраченими сплатами та репутаційними витратами. Також існують регуляторні виклики щодо захисту персональних даних та стандартизації електронних договорів.

Отже, для підвищення фінансової стійкості страховиків потрібно:

1. Інвестувати у масштабовані аналітичні платформи для поліпшення тарифоутворення;
2. Інтегрувати е-поліси з банківськими та агенційними каналами для зростання продажів і диверсифікації доходів;
3. Ввести багаторівневі заходи кібербезпеки й страхування кіберризиків;
4. Співпрацювати з міжнародними програмами перестраховання/гарантій для покриття екстремальних воєнних ризиків [3].

У теперішніх умовах (воєнні ризики, зміни у перестрахованні) цифрова трансформація стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною складовою стійкості ринку. Таким чином, діджиталізація виступає стратегічним чинником підвищення фінансової стійкості страховиків України. Вона дозволяє зменшити витрати, удосконалити ризик-менеджмент, підвищити якість сервісу та забезпечити адаптацію компаній до мінливих умов ринку. У перспективі цифрова трансформація стане визначальним напрямом розвитку страхового сектору, який формуватиме його конкурентоспроможність і здатність протистояти кризовим явищам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Варга В. П. Діджиталізація як один з чинників конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/156.pdf
2. Гуренко А., Гашутіна О. Напрями розвитку систем управління в умова діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 739-745. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113>
3. Субачов І. І. Розвиток страхового ринку в Україні як фактору фінансової стабільності економіки. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 34.

УДК 378:004.8

Бабенко-Левада В.Г.¹, Косминіна В.С.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0612 НУ «Запорізька політехніка»

СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРАВОВІ АСПЕКТИ ТА СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Введення воєнного стану в Україні з 24 лютого 2022 року відповідно до Указу Президента України № 64/2022 стало безпрецедентним викликом для національної економіки, у тому числі для страхового ринку. В умовах воєнного стану страхування набуває особливого значення як інструмент фінансової стабільності, водночас стикаючись із суттєвими обмеженнями, пов'язаними з неможливістю повного покриття воєнних ризиків.

Правовою основою регулювання страхових відносин в Україні є Закон України «Про страхування», який визначає загальні засади здійснення страхової діяльності, права та обов'язки учасників страхового ринку. Запровадження воєнного стану не припиняє дію цього Закону та не скасовує чинність укладених страхових договорів [1]. Водночас воєнні дії визнаються обставинами непереборної сили (форс-мажору), що може впливати на виконання договірних зобов'язань відповідно до норм цивільного законодавства України.

Практика страхування в умовах військового стану показує, що більшість стандартних страхових договорів містять положення про виключення з покриття збитків, спричинених бойовими діями. Це значно обмежує можливості страхового захисту майна, бізнесу та інвестицій, особливо в регіонах, наближених до зони бойових дій. Водночас обов'язкові види страхування, зокрема обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів, продовжують діяти відповідно до законодавства, що забезпечує мінімальний рівень захисту учасників дорожнього руху [2].

Особливої актуальності в умовах воєнного стану набуває питання страхування воєнних ризиків. Високий рівень невизначеності, значні потенційні збитки та обмежені можливості перестраховування призводять до того, що приватні страхові компанії не готові самостійно брати на себе такі ризики. У зв'язку з цим держава ініціює створення спеціальних механізмів страхування воєнних ризиків, зокрема шляхом розробки окремих законодавчих актів та залучення міжнародних фінансових інституцій.

Важливу роль у забезпеченні стабільності страхового ринку в умовах воєнного стану відіграє Національний банк України як регулятор небанківського фінансового сектору. НБУ запроваджує регуляторні послаблення, спрямовані на підтримку платоспроможності страховиків, збереження їх операційної діяльності та захист прав страхувальників.

Разом із тим, на практиці виникає низка проблем, зокрема відсутність єдиного законодавчо закріпленого переліку територій активних бойових дій для цілей страхування, складність доведення настання страхового випадку, а також правові спори щодо застосування форс-мажорних застережень. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення страхового законодавства з урахуванням реалій воєнного часу.

Отже, страхування в Україні в умовах воєнного стану перебуває у стані трансформації. Подальший розвиток страхового ринку потребує комплексного підходу, який поєднує державну підтримку, законодавче врегулювання воєнних ризиків та інтеграцію міжнародного досвіду. Реалізація таких заходів сприятиме відновленню економіки, захисту майнових інтересів громадян і бізнесу, а також підвищенню довіри до страхового сектору в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про страхування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>
2. Електронна сторінка СК «Уніка». URL: https://uniqa.ua/en/voenniy_stan/?utm_source=chatgpt.com

УДК 657.6:004.8]-027

Болдуєв М.В.¹, Бреян К.С.²

¹ д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: СУТНІСТЬ, ІНСТРУМЕНТАРІЙ ТА НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ

Зі зростанням обчислювальних можливостей розвиток штучного інтелекту та нейронних мереж значно прискорився, демонструючи безпрецедентні результати. Це сприяло активному впровадженню допоміжних інструментів на основі ШІ в різні сфери життя. Сьогодні триває активний пошук шляхів інтеграції таких технологій у діяльність державних органів, систем управління бізнесом тощо. Одним із прикладів є застосування штучного інтелекту у сфері безоплатної правової допомоги.

Бухгалтерський облік також не залишився осторонь цих процесів. Використання штучного інтелекту в цій сфері має значний потенціал, подібний до того, який спостерігався під час початкового впровадження програмного забезпечення для автоматизації обліку.

Дослідження впливу сучасних технологій штучного інтелекту на бухгалтерський облік є особливо актуальним, адже відкриває нові можливості для підвищення ефективності фінансового менеджменту, зниження витрат і вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень.

Одним із провідних інструментів штучного інтелекту є машинне навчання (ML). Його алгоритми надають системам можливість самостійно обробляти та аналізувати дані, створювати математичні моделі й підвищувати точність прогнозування на основі накопиченого досвіду. У сфері бухгалтерського обліку це дає змогу виявляти тенденції у фінансових показниках, прогнозувати доходи та витрати, а також оперативно знаходити нетипові відхилення [1].

На сьогодні ринок уже пропонує чимало практичних рішень, що впроваджують штучний інтелект у сферу бухгалтерського обліку. Зокрема, це ERP-системи з інтегрованими AI-модулями, які здатні здійснювати інтелектуальний аналіз даних у режимі реального часу, а також спеціалізовані платформи фінансової аналітики, що поєднують інструменти прогнозування, виявлення аномалій і створення інтерактивних дашбордів [2].

Однією з найпоширеніших сфер використання штучного інтелекту є автоматизація обробки первинної документації. Поєднання технологій оптичного розпізнавання символів (OCR) та обробки природної мови (NLP) дозволяє швидко й точно переносити дані з рахунків, накладних, актів та інших документів до облікових систем, зменшуючи ймовірність людських

помилки [3]. У результаті суттєво скорочується час виконання рутинних операцій і зростає ефективність роботи бухгалтерських підрозділів.

Проаналізовані напрями використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку наочно свідчать про те, що його можливості значно перевищують функціонал традиційних інформаційних систем. Якщо раніше програмні рішення були орієнтовані переважно на автоматизацію рутинних процесів і підготовку регламентованої звітності, то сучасні AI-технології дають змогу не лише обробляти й зберігати дані, а й здійснювати їх аналіз у режимі реального часу, виявляти потенційні ризики, формувати прогнози та надавати рекомендації для прийняття управлінських рішень [4].

Традиційні системи бухгалтерського обліку спрямовані переважно на автоматизацію введення інформації, ведення облікових реєстрів і складання фінансової звітності відповідно до встановлених норм. Вони функціонують на основі алгоритмів, заздалегідь заданих розробниками, і не мають здатності самостійно пристосовуватися до змін або виявляти нові закономірності [5]. Тому ефективність таких рішень значною мірою залежить від правильності початкових налаштувань і якості введених даних.

На відміну від цього, системи на базі штучного інтелекту характеризуються здатністю до самонавчання та адаптації. Використання машинного навчання і нейронних мереж дає змогу виявляти приховані зв'язки у фінансових даних, здійснювати високоточне прогнозування та оперативно реагувати на відхилення від встановлених показників. Технології обробки природної мови (NLP) відкривають можливість працювати з неструктурованою інформацією, зокрема договорами чи текстовими повідомленнями, що є недосяжним для класичних систем [6].

Отже, використання штучного інтелекту в бухгалтерському обліку значно розширює можливості традиційних систем, забезпечуючи не лише автоматизацію процесів, а й аналіз, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Це сприяє підвищенню ефективності роботи, зниженню витрат і мінімізації помилок. Водночас відбувається трансформація ролі бухгалтера – від технічного виконавця до аналітика та бізнес-партнера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Issa H., Sun T., Vasarhelyi M. A. Research ideas for artificial intelligence in auditing: The formalization of audit and workforce supplementation. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*. 2016. Vol. 13, No. 2. P. 1–20.
2. Макарович В., Стойка Н. Інтеграція штучного інтелекту в інформаційні системи бухгалтерського обліку: виклики та перспективи. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 9. С. 215-232.

3. Лемішовська О. С., Мазур І. Р. Особливості штучного інтелекту в бухгалтерському обліку і аудиті. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки.* 2022. № 11. С. 230-234.

4. Appelbaum D., Kogan A., Vasarhelyi M. A. Analytics and artificial intelligence in internal audit. *Journal of Emerging Technologies in Accounting.* 2017. Vol. 14, No. 1. P. 1–21.

5. Lin W., Hwang M., Becker J. A neural network approach to detection of fraudulent financial reporting. *Decision Support Systems.* 2017. Vol. 50, No. 2. P. 525–534.

6. Alles M., Gray G. L. Artificial intelligence in accounting and auditing: Towards new paradigms. *International Journal of Digital Accounting Research.* 2020. Vol. 20. P. 1–15.

УДК 657

Болдуєв М. В.¹, Долинна Т. І.²

¹ д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ ОБЛІК І ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання підвищення ефективності управління підприємством є одним із ключових завдань, що потребує якісного інформаційного забезпечення. Важливу роль у цьому процесі відіграє внутрішньогосподарський (управлінський) облік, який формує інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, а також внутрішній аудит як інструмент контролю та оцінки ефективності діяльності підприємства. Саме їх взаємодія забезпечує комплексний підхід до управління ресурсами та результатами діяльності.

Внутрішньогосподарський облік є складовою інформаційної системи підприємства, що орієнтована на потреби внутрішніх користувачів – керівників різних рівнів. Його основне призначення полягає у формуванні релевантної, своєчасної та деталізованої інформації про витрати, доходи, результати діяльності та ефективність використання ресурсів. На відміну від фінансового обліку, управлінський облік має гнучкий характер і адаптується до специфіки діяльності підприємства та потреб управління.

Особливе значення має взаємозв'язок управлінського та фінансового обліку, оскільки саме на основі даних фінансового обліку формується значна частина інформації для управлінських цілей. Водночас управлінський облік забезпечує більш глибоку аналітичну деталізацію показників, що дозволяє

здійснювати ефективний контроль витрат, планування діяльності та оцінку результативності окремих підрозділів підприємства.

Важливим елементом системи управління є внутрішній аудит, який виступає особливою формою контролю та спрямований на незалежну оцінку діяльності підприємства. Його завданням є надання керівництву достовірної інформації щодо використання фінансових ресурсів, оцінка ефективності внутрішнього контролю та розробка рекомендацій щодо його вдосконалення. Це дозволяє своєчасно виявляти недоліки в діяльності підприємства та підвищувати рівень управлінських рішень.

Система внутрішнього аудиту реалізується через проведення контрольних заходів, спрямованих на перевірку дотримання принципів економічності, ефективності та доцільності господарської діяльності. У межах таких заходів здійснюється аналіз виконання управлінських рішень, оцінка їх результативності та виявлення можливих відхилень, що негативно впливають на діяльність підприємства. Це створює основу для підвищення якості управління та оптимізації бізнес-процесів.

Разом із тим, ефективність функціонування внутрішньогосподарського обліку та внутрішнього аудиту значною мірою залежить від рівня їх організаційного забезпечення. Важливу роль відіграє створення відповідних структурних підрозділів, зокрема відділу управлінського обліку, який забезпечує збір, обробку та аналіз інформації для потреб управління, а також організацію внутрішнього контролю на підприємстві.

Серед основних проблем, що виникають у процесі організації управлінського обліку та внутрішнього аудиту, можна виділити недостатній рівень автоматизації облікових процесів, обмеженість аналітичної інформації, а також недосконалість методичних підходів до оцінки ефективності діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення методів обліку та розвитку системи внутрішнього контролю.

Отже, внутрішньогосподарський облік і внутрішній аудит виступають важливими інструментами забезпечення ефективного управління підприємством. Їх інтеграція дозволяє підвищити якість інформаційного забезпечення управлінських рішень, забезпечити контроль за використанням ресурсів і сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах сучасної економіки.

УДК 657

Болдуєв М. В.¹, Подгорний О. О.²

¹ д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ДЕБИТОРСЬКА ЗАБОРГОВАНІСТЬ ЯК ОБ'ЄКТ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ І ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВИЙ СТАН ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання дебіторська заборгованість є невід'ємним елементом фінансової діяльності підприємства, що виникає у процесі здійснення розрахунків між суб'єктами господарювання. Вона відображає суму вимог підприємства до інших осіб та безпосередньо пов'язана з реалізацією продукції, виконанням робіт і наданням послуг. Ефективне управління дебіторською заборгованістю має важливе значення для забезпечення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

З економічної точки зору дебіторська заборгованість являє собою фінансовий актив, який виникає внаслідок надання комерційного кредиту або здійснення інших господарських операцій. Вона характеризує обсяг ресурсів, тимчасово вилучених з обороту підприємства та переданих у користування контрагентам. Відповідно до національних стандартів бухгалтерського обліку, дебіторська заборгованість визнається активом за умови ймовірності отримання економічних вигід та можливості достовірного визначення її суми.

Важливим аспектом дослідження є класифікація дебіторської заборгованості, яка здійснюється за різними ознаками, зокрема за строками погашення, зв'язком з операційним циклом, об'єктами виникнення та ступенем своєчасності її погашення. Залежно від строків погашення виділяють поточну та довгострокову дебіторську заборгованість, що має значення для її відображення у фінансовій звітності та оцінки ліквідності підприємства.

Особливу роль відіграє правильна оцінка дебіторської заборгованості, оскільки вона безпосередньо впливає на достовірність фінансової звітності. На дату балансу дебіторська заборгованість відображається за чистою реалізаційною вартістю, яка визначається з урахуванням резерву сумнівних боргів. Формування такого резерву дозволяє врахувати ризик неповернення частини заборгованості та забезпечити більш реалістичне відображення активів підприємства.

Аудит дебіторської заборгованості є важливим елементом контролю за достовірністю облікової інформації. Його метою є перевірка правильності визнання, оцінки, класифікації та відображення заборгованості у фінансовій звітності. У процесі аудиту здійснюється аналіз договорів з контрагентами,

перевірка первинних документів, оцінка реальності заборгованості, а також визначення обґрунтованості створення резерву сумнівних боргів.

Значну увагу в аудиті приділяють перевірки строків виникнення заборгованості та її погашення, оскільки прострочена дебіторська заборгованість може свідчити про проблеми у фінансовій дисципліні контрагентів або недоліки кредитної політики підприємства. Аналіз структури дебіторської заборгованості дозволяє виявити ризики неплатежів та оцінити ефективність управління розрахунками.

Практика свідчить, що надмірне зростання дебіторської заборгованості негативно впливає на фінансовий стан підприємства, знижує його ліквідність і може призвести до дефіциту грошових коштів. Водночас її оптимальний рівень сприяє розширенню обсягів реалізації та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Тому важливим завданням є забезпечення балансу між стимулюванням продажів і контролем за своєчасністю розрахунків.

Отже, дебіторська заборгованість є складною економічною категорією, що потребує належної організації обліку та ефективного аудиторського контролю. Її правильне відображення у фінансовій звітності та своєчасний аналіз дозволяють підвищити якість управлінських рішень, забезпечити фінансову стабільність підприємства та мінімізувати ризики неплатежів. Саме тому удосконалення методики обліку та аудиту дебіторської заборгованості є важливим напрямом розвитку сучасної обліково-аналітичної системи.

УДК 657

Болдуєв М. В.¹, Рибак В. І.²

¹ д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

АУДИТ БАЛАНСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання баланс залишається однією з ключових форм фінансової звітності, оскільки саме він відображає фінансовий стан підприємства на певну дату через узагальнення інформації про активи, зобов'язання та власний капітал. Значення балансу зростає у зв'язку з тим, що його показники використовуються для оцінки платоспроможності, фінансової стійкості та загального стану підприємства. Тому особливо важливим є забезпечення достовірності балансових показників.

Достовірність балансу має принципове значення для широкого кола користувачів фінансової звітності, серед яких власники, інвестори, кредиторі, органи державного управління та інші зацікавлені особи. Саме на підставі балансових даних приймаються рішення щодо інвестування, кредитування, управління ресурсами та оцінки результатів діяльності підприємства. У разі наявності викривлень у балансі зростає ризик ухвалення помилкових управлінських рішень.

Аудит балансу є важливою складовою аудиту фінансової звітності, оскільки спрямований на перевірку правильності формування його показників, відповідності даним бухгалтерського обліку та вимогам чинного законодавства. Основною метою такого аудиту є підтвердження того, що у балансі об'єктивно та повно відображено фінансовий стан підприємства на звітну дату. Це підвищує рівень довіри до фінансової звітності та її аналітичну цінність.

У процесі аудиту балансу застосовується система спеціальних аудиторських процедур. До них належать перевірка арифметичної точності балансу, збірка його показників із даними Головної книги, перевірка відповідності залишків на початок року показникам на кінець попереднього періоду, а також аналіз змін, пов'язаних із виправленням помилок минулих років. У програмі аудиту, наведеній у роботі, передбачено також складання переліку коригуючих записів і оцінку виявлених розбіжностей.

Важливим етапом аудиту є перевірка правильності відображення окремих елементів балансу, зокрема основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів, зобов'язань і власного капіталу. Така перевірка дає змогу встановити не лише формальну правильність складання звітності, а й виявити недоліки в організації бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та документального забезпечення господарських операцій.

Особливе значення під час аудиту має оцінка суттєвості виявлених помилок і відхилень. Аудитор повинен визначити, чи впливають такі помилки на загальну достовірність фінансової звітності та чи можуть вони змінити рішення її користувачів. Саме тому завершальний етап аудиту передбачає аналіз виявлених відхилень з урахуванням прийнятого рівня суттєвості, що забезпечує обґрунтованість аудиторського висновку.

Практика свідчить, що основними проблемами у сфері складання та аудиту балансу є недостатній рівень внутрішнього контролю, формальний підхід до інвентаризації, окремі помилки у первинних документах та недостатня аналітичність перевірки балансових статей. Це обумовлює необхідність удосконалення методики аудиту, посилення контрольних процедур та ширшого використання сучасних технологій обробки облікової інформації.

Отже, аудит балансу є важливим інструментом забезпечення достовірності фінансової звітності підприємства. Його проведення сприяє виявленню помилок, підвищенню якості облікової інформації, зміцненню довіри користувачів до звітності та створює передумови для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому вдосконалення організації та методики аудиту балансу є важливим напрямом розвитку сучасної обліково-аналітичної практики.

УДК 657

Болдуєв М. В.¹, Шалев Г. І.²

¹ д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються динамічністю, цифровізацією та посиленням вимог до прозорості фінансової інформації, облікова політика підприємства набуває особливого значення. Вона виступає не лише елементом організації бухгалтерського обліку, а й важливим інструментом забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективного інформаційного забезпечення управлінських рішень. Саме через облікову політику підприємство адаптує загальні вимоги нормативно-правових актів до власних умов господарювання.

Економічна сутність облікової політики полягає у визначенні сукупності принципів, методів і процедур, які використовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Вона забезпечує єдність облікового процесу, послідовність відображення господарських операцій та формує основу для оцінки фінансового стану підприємства. Таким чином, облікова політика виступає ключовим елементом методології бухгалтерського обліку.

Важливою характеристикою облікової політики є її здатність впливати на фінансові результати діяльності підприємства. Вибір методів оцінки активів, нарахування амортизації, формування резервів та визнання доходів і витрат безпосередньо визначає показники фінансової звітності. Тому облікова політика повинна формуватися з урахуванням не лише нормативних вимог, а й стратегічних цілей розвитку підприємства.

Процес формування облікової політики передбачає визначення її організаційних, методичних та технічних аспектів. До організаційних належать структура бухгалтерської служби, розподіл обов'язків, система

внутрішнього контролю. Методичні аспекти включають вибір способів оцінки об'єктів обліку, методів калькулювання та формування фінансових результатів. Технічні аспекти пов'язані з організацією документообігу, використанням інформаційних систем та автоматизацією облікових процесів.

Особливу увагу слід приділяти нормативному регулюванню облікової політики. В Україні воно здійснюється на основі Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку та міжнародних стандартів фінансової звітності. Водночас відсутність єдиного комплексного нормативного документа, що регламентує порядок формування облікової політики, створює певні труднощі у практичній діяльності підприємств.

На практиці облікова політика підприємств часто має формальний характер і не враховує специфіку їх діяльності. Це призводить до зниження якості облікової інформації, спотворення показників фінансової звітності та зростання ризиків прийняття неефективних управлінських рішень. У зв'язку з цим виникає необхідність удосконалення підходів до формування та реалізації облікової політики на підприємствах.

Одним із напрямів удосконалення є систематизація положень облікової політики у внутрішньому нормативному документі – наказі про облікову політику. Такий документ повинен містити чітко визначені організаційні, методичні та технічні положення, що регламентують ведення бухгалтерського обліку. Це дозволить забезпечити узгодженість облікових процедур, підвищити контроль за їх виконанням та покращити якість фінансової інформації.

Отже, облікова політика підприємства є важливим інструментом управління, що забезпечує формування достовірної фінансової звітності та підвищення ефективності господарської діяльності. Її удосконалення має здійснюватися на основі комплексного підходу, який враховує вимоги нормативного регулювання, специфіку діяльності підприємства та сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку.

УДК 336.14:336.22

Зоря О.П.¹, Бреян К.С.²

¹ канд. соц. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ МІСЦЕВИХ ПОДАТКІВ ТА ЗБОРІВ В СТРУКТУРІ ДОХОДІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Статтею 10 Податкового кодексу України встановлено перелік місцевих податків та зборів. Місцеві ради в межах повноважень вирішують питання

відповідно до вимог цього ПК щодо встановлення податку на майно (в частині податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки) та встановлення збору за місця для паркування транспортних засобів, туристичного збору та земельного податку за лісові землі.

До місцевих податків належать: податок на майно (який складається із плати за землю, податку на нерухоме майно, відмінного від земельної ділянки, транспортного податку); єдиний податок. До місцевих зборів належать: збір за місця для паркування транспортних засобів; туристичний збір. Місцеві ради обов'язково установлюють єдиний податок та податок на майно (в частині транспортного податку та плати за землю, крім земельного податку за лісові землі)..

Найбільша питома вага в структурі доходів місцевих бюджетів України у 2025 році припадала на:

- податок та збір на доходи фізичних осіб – 39,9% (300,3 млрдгрн) в порівнянні з 2024 роком, що є на 2,0п.п.більшеісвідчить про посилення залежності місцевих бюджетів від ПДФО. На це вплинулозростання фонду оплати праці в інших секторах економіки, розширення бази оподаткування, перерозподіл доходів;

Податок та збір на доходи фізичних осіб (ПДФО) є одним із ключових податків в Україні, що стягується з доходів громадян. Він забезпечує значну частину надходжень до державного та місцевих бюджетів, фінансуючи соціальні програми, освіту, охорону здоров'я та інші суспільно важливі сфери.

Згідно зі статтею 262.1. платниками податку є:

- фізична особа - резидент, яка отримує доходи як з джерела їх походження в Україні, так і іноземні доходи;

- фізична особа - резидент, яка володіє та/або користується (орендує (суборендує), на умовах емфітевзису, постійно користується) земельними ділянками, віднесеними до сільськогосподарських угідь, у частині мінімального податкового зобов'язання;

- фізична особа - нерезидент, яка отримує доходи з джерела їх походження в Україні;

- податковий агент.

- офіційні трансферти – на рівні 26,0 %, (196,1 млрд грн), що на 1,7п.п. менше, це вказує на скорочення державної підтримки місцевих бюджетів та зростання власних доходів органів місцевого самоврядування;

- єдиний податок – 10,2% (76,4 млрдгрн), що відповідає показнику 2024 року. Це свідчить про стабільність ролі єдиного податку у структурі доходів місцевих бюджетів;

- податок на майно – 7,8% (58,3 млрдгрн), на 0,4п.п. більше;

Згідно зі статтею 265.1. податок на майно складається з:

- податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки;
- транспортного податку;
- плати за землю.
- власні надходження бюджетних установ – 4,2% (31,3 млрдгрн), на 0,5 п.п. менше;
- інші податки і збори – 3,0% (22,5 млрдгрн), на 1,3п.п. менше;
- внутрішні податки на товари та послуги – 4,9% (37,1 млрдгрн), 0,8п.п. більше;
- орендна плата – 4,0 % (29,9 млрдгрн), на 0,1 більше.

Податок та збір на доходи фізичних осіб, податок на майно, внутрішні податки на товари та послуги, орендна плата демонструють поступове зростання питомої ваги, що свідчить проактивізацію місцевих ресурсів та потенціал для фінансової автономії територіальних громад.

Особливо гостро проблема недостатньої ролі місцевих податків у доходах місцевих бюджетів проявляється в умовах воєнного стану.

Територіальні громади змушені оперативню реагувати на нові виклики, проте обмежений доступ до власних фінансових ресурсів ускладнює забезпечення потреб у сфері безпеки, гуманітарної допомоги та відновлення критичної інфраструктури.

Слід відмітити, що одним із ключових джерел формування доходів місцевих бюджетів виступають місцеві податки та збори.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Податковий кодекс України. Закон України: № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>
2. Публічний звіт голови державної казначейської служби України : 2025. URL:<https://www.treasury.gov.ua/>

УДК 336.71

Зоря О.П.¹, Гаврик О.М.²

¹ канд. соц. наук, доц. НУ«Запорізька політехніка»

² студентка БТЕ-0514 НУ«Запорізька політехніка»

ПРОВЕДЕННЯ МІЖБАНКІВСЬКИХ ПЛАТІЖНИХ ОПЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Система електронних платежів Національного банку України є державною платіжною системою, яка створена з метою проведення міжбанківських платіжних операцій в Україні в національній валюті через рахунки учасників СЕП, та орієнтована на фінансову стабільність в Україні.

Базовим законом, що визначає поняття та загальний порядок виконання платіжних операцій, а також загальні засади функціонування платіжних систем в Україні є Закон України «Про платіжні послуги», яким СЕП визначено державною системою міжбанківських розрахунків, а Національний банк України – оператором платіжної системи та розрахунковим банком СЕП. Порядок функціонування СЕП визначається Національним банком України.

Організаційна структура СЕП складається з:

- 1) Оператора СЕП;
- 2) центру оброблення СЕП;
- 3) розрахункового банку;
- 4) учасників СЕП.

СЕП забезпечує функціонування СЕП у цілодобовому режимі 24/7 з датою поточного календарного дня відповідно до Технологічного регламенту роботи СЕП.

СЕП здійснює оброблення фінансових повідомлень і виконання платіжних інструкцій, що містяться в платіжних повідомленнях, у порядку їх надходження до СЕП.

СЕП на запит учасника СЕП надає інформацію щодо поточного стану його технічних рахунків та здійснених операцій за ними. СЕП не веде своїми засобами черг платіжних інструкцій, не виконаних через недостатність коштів на технічному рахунку учасника СЕП.

СЕП надає учасникам СЕП інформацію про стан їх технічних рахунків з визначеною періодичністю кілька разів на день, а також перелік усіх платіжних повідомлень, що оброблялися ними протягом цього періоду.

СЕП зберігає інформацію, отриману від учасника СЕП про статус виконання платіжної операції СЕП в його системі автоматизації та в системі автоматизації небанківського надавача платіжних послуг, який виконує 10 платіжні операції через розрахунковий рахунок, відкритий в цього учасника СЕП. СЕП надає інформацію учасникам і користувачам трекінг-сервісу платіжних операцій СЕП про статус виконання платіжної операції СЕП на запит, здійснений засобами трекінг-сервісу платіжних операцій СЕП.

Механізми контролю і заходи щодо управління, мінімізації та усунення наслідків впливу ризиків, які притаманні СЕП, визначаються Оператором СЕП.

Оператор СЕП забезпечує:

- 1) аналіз ризиків, які виникають у діяльності СЕП та які можуть призвести до виникнення ризиків у діяльності інших осіб, у тому числі учасників СЕП;
- 2) виявлення внутрішніх та зовнішніх загроз, що можуть спричинити виникнення ризиків у платіжній системі, та їх джерела.

СЕП забезпечує високий рівень безпеки і надійності переказу коштів між банками. СЕП обслуговує понад 99% міжбанківських платежів у державі, тому вона визнана системно важливою платіжною системою України. СЕП належить до системи валових розрахунків у режимі реального часу (за міжнародною класифікацією – RTGS). 1 квітня 2023 року запрацювало нове покоління СЕП (СЕП-4) на базі міжнародного стандарту ISO20022. Відтепер СЕП працює 24/7 що передбачає цілодобове виконання міжбанківських платіжних операцій без призупинення роботи системи та миттєвий перехід від поточного до наступного календарного дня.

Учасниками СЕП є Національний банк, банки України та Державна казначейська служба України.

У середньому за добу СЕП обробляє 1,5 млн платежів на суму близько 778 млрд грн. Проте потенціал СЕП значно більший – запас пропускної спроможності СЕП дозволяє щоденно обробити практично у 10 разів більше документів, ніж теперішні обсяги.

3 01 грудня 2024 року Національний банк здійснив перехід на нову версію СЕП-4.1, в якій реалізована функціональність миттєвого кредитового переказу СЕП.

Функціональність миттєвого переказу СЕП надає змогу надавачам платіжних послуг протягом 10 секунд здійснювати переказ коштів від платника до отримувача, що забезпечує надійний, швидкий і якісний сервіс для користувачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Правила системи електронних платежів Національного банку України, затверджені постановою Правління НБУ від 26.11.2024 № 24. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Rules_13072017_1_SEP

УДК 336.71

Зоря О.П.¹, Танкушина Є.О.²

¹ канд. соц. наук, доц. НУ«Запорізька політехніка»

² студентка БТЕз-0615м НУ«Запорізька політехніка»

АТ ОЩАДБАНК: ЛІДЕРСЬКІ ПОЗИЦІЇ НА БАНКІВСЬКОМУ РИНКУ

Акціонерне товариство Державний ощадний банк України (АТ Ощадбанк) є одним із найбільших та найважливіших банків у фінансовій системі України, відіграючи ключову роль у підтримці економічної стабільності та забезпеченні фінансових послуг населенню Ощадбанк є

державним банком. Єдиним акціонером банку, якому належить 100% акцій у статутному капіталі, є держава в особі Кабінету Міністрів України.

Банк був утворений у травні 1999 року шляхом перетворення Державного спеціалізованого комерційного ощадного банку України, який, у свою чергу, був зареєстрований у Національному банку України 31 грудня 1991 року на базі Ощадбанку СРСР в Україні.

Попри виклики воєнного часу банк продовжує безперерійну роботу і є ефективним, ліквідним, операційно стійким та прибутковим. Ощад продовжує реалізацію затвердженої наглядом радою нової стратегічної програми на 2024-2028 роки, яка визначає три ключові напрями його розвитку: ефективність, подальша модернізація та стійкість. Це дорожня карта, що дає чітке розуміння, як Ощадбанк рухатиметься вперед у непростих умовах.

За підсумками 2025 року Ощадбанк утримує лідерство у кредитуванні юридичних осіб. За даними офіційної статистики НБУ станом на 1 січня 2026 року Ощад посідає перше місце серед банків України за чистим кредитним портфелем бізнес-клієнтів. Також банк зайняв перше місце за загальним обсягом кредитного портфеля юридичних осіб без нарахованих відсотків та вирахування суми резервів.

Чистий кредитний портфель Ощадбанку перевищив 101,6 млрд грн, що становить 13% ринку. Порівняно з аналогічною датою минулого року він зріс більш ніж на 11,6 млрд грн, і це підтверджує системне нарощування фінансування українського бізнесу.

Структура net-портфеля відображає стратегічний фокус Ощадбанку на підтримці ключових для держави напрямів. Зокрема, 33% портфеля спрямовано на фінансування енергетичних проєктів та забезпечення енергоресурсами, майже 25% – на АПК та переробку харчових продуктів і 8,4% – на підтримку обороноздатності країни.

Паралельно зміцнюється ресурсна база. Обсяг коштів юридичних осіб, залучених Ощадбанком на початок 2026 року, становив 212 млрд грн в еквіваленті – це 11% ринку та другий показник серед українських банків. У національній валюті Ощад є лідером: майже 180 млрд грн, або 13% ринку. Протягом року портфель коштів бізнесу зріс більш ніж на 49 млрд грн.

«Ощадбанк другий рік продовжує утримувати першість у фінансуванні бізнесу. Ми лідируємо за чистим кредитним портфелем юридичних осіб. На початок 2026 року стали першими й за загальним обсягом кредитного портфеля, надавши бізнесу фінансування більш ніж на 122 млрд грн. Ми вкотре підтвердили системну роль банку як ключового партнера українського бізнесу. Наш пріоритет – продовжувати нарощувати кредитування у стратегічно важливих галузях і водночас зміцнювати

ресурсну базу, що забезпечить подальшу підтримку економіки», - зазначив Юрій Каціон, голова правління Ощадбанку.

Загалом у 2025 році банківська система демонструвала зростання сегмента юридичних осіб: обсяг коштів бізнесу збільшився на 17,3% у річному вимірі, а кредитування - на 30,1%. Ощад став переможцем у номінації «Ощадний банк для бізнесу» в категорії «Державні банки» рейтингу «Банки року – 2026», який проводить Фінансовий клуб. Відзнаку банк отримав за абсолютний приріст гривневих і валютних коштів юридичних осіб серед українських банків.

Переможців визначали на основі офіційної звітності банків, оприлюдненої Національним банком України, за період з 1 січня 2025 року по 1 січня 2026 року.

Ключовим критерієм оцінювання стала динаміка депозитних і кредитних портфелів фізичних та юридичних осіб.

«Бізнес-напрями корпоративного сегмента та мікро-, малого і середнього бізнесу Ощадбанку протягом минулого року закріпили лідерські позиції на банківському ринку за низкою ключових показників. Результати рейтингу є підтвердженням довіри українського бізнесу до Ощадбанку як стабільного та надійного партнера. Ми не лише зберігаємо лідерство, а й посилюємо підтримку економіки - від великих компаній до мікробізнесу. У 2026 році продовжимо зміцнювати ресурсну базу, розширювати фінансування реального сектору та впроваджувати сучасні рішення для розвитку клієнтів і країни», - зазначив Наталя Буткова-Вітвіцька, членкиня правління Ощадбанку, відповідальна за ММСБ.

Отже, минулий рік став для Ощадбанку роком важливих стратегічних змін, рекордних фінансових результатів та нових ініціатив, спрямованих на підтримку економіки України в умовах війни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Офіційний сайт Ощадбанку. URL: <https://www.oschadbank.ua>

УДК 378:004.8

Коваль О.А.¹, Овсянікова К.І.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0615 НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ ДІЖИТАЛІЗАЦІЇ НА ФІНАНСИ ДЕРЖАВИ

Всього через два місяці після запуску ChatGPT кількість активних користувачів зросла до 100 мільйонів, що свідчить про швидке збільшення

інтересу до штучного інтелекту. Погляди людей на штучний інтелект були розділені на два протилежні табори: деякі недооцінюють його навички, оскільки це лише тимчасовий короткостроковий результат, а інші драматизують силу зміни і вважають, що штучний інтелект майже "окупував" світ. Для ефективного використання нових технологій важливо мати реалістичне уявлення про свої навички та обмеження [1]. Використання штучного інтелекту в навчальному процесі стало реальністю сьогодні, а не просто мрією про майбутнє. Нещодавно проведене опитування серед студентів Стенфордського університету показало, що майже 20% студентів вже використовували ChatGPT для виконання домашніх завдань, складання іспитів та навчальних тестів. Дві третини викладачів в США виявили ситуації, коли учні використовували ChatGPT без дозволу для виконання домашнього завдання. Ця тенденція продовжує зростати. А в Україні ChatGPT використовує значна кількість студентів та унів шкіл, і ця кількість зростає. Штучний інтелект (ШІ) пропонує потенційні переваги та навчальні проблеми. Незважаючи на ці проблеми, інтеграція ШІ в навчання може революціонувати навчання та навчання, підтримувати підвищення навичок людини та співпрацю між людьми та ШІ [2].

Комунікаційні та інформаційні можливості всього суспільства тепер визначає телекомунікаційна система. Вона фундаментально змінює і комунікаційні можливості людини – створює йому можливість «безпосереднього членства» у суспільстві без посередництва будь-яких груп і символічних систем.

Причому в інформаційній сфері спостерігається низка тенденцій, цілком характерних для модерністської фінансової сфери. По-перше, можливості для опублікування інформації радикально зросли – жодних проблем та труднощів при створенні сайтів, блогів, каналів месенджерів практично не існує – на відміну від газет, журналів, книг та інших засобів інформації епохи модерну.

По-друге, доступність засобів інформації різко зросла – не потрібно чекати в бібліотеці, шукати в каталогах та періодиці, виписувати книги з Міжбібліотечного Абонементу та ін.

Результатом першої стало різке зростання т.зв. «інформаційного шуму», кількість якого, перейшовши у нову якість, породила інформаційний вибух – «ексформацію» затермінологією Станіслава Лема. Виходом здавалася поява т.зв. «пошукових систем», що полегшують пошук та сортування необхідної інформації. І ось на цьому етапі ці самі «пошукові системи» (що належать конкретним бізнес-структурам) подібно до банків умодерністській епісі захопили фактично можливість управління цим самим пошуком та сортуванням шляхом винесення на перші сторінки матеріалів, вигідних «замовнику», і на останні – невідгідних. Цей метод використовується як для

просування товарів та послуг, так і в політичних (владних) цілях. Подібно до того, як додаткова вартість, отримана індустрією, капіталізувалася в банківській сфері, так само інформаційні можливості капіталізуються у сфері ІТ-компаній, які перетворилися на гігантські бізнес-конгломерати, що істотно перевершують за розмірами модерністські фінансово-промислові групи.

Безумовно, стрімке зростання даних підштовхнуло до появи сайтів і розповсюдження інтернету – адже одна справа копіювати інформацію, інша – мати можливість нею ділитися. Перший сайт з'явився у 1990 році і містив виключно текстову інформацію – опис технології World Wide Web. Перші роки кількість сайтів в інтернеті зростала вдвічі за кожні три місяці. До червня 1993 року у світі існувало вже 130 сайтів. А до грудня – 623. На початок 1996 року кількість сайтів в інтернеті досягла 100 000. У 2014 році їх стало більше мільярда, а до теперішнього часу – 1,2 млрд. Це приблизно вшестеро менше, ніж людей на Землі, і в тричі менше, ніж інтернет-користувачів (3,6 млрд). Тобто, грубо кажучи, на кожен сайт в інтернеті припадає 3 інтернет-користувачі.

Так, у 1995 році кількість всіх користувачів становила 14 млн осіб, тобто менше ніж 1% населення Землі. У період з 1999 по 2013 р. інтернет-аудиторія зросла в 10 разів. Перший мільярд у мережі з'явився 2005 року, а ще через п'ять років аудиторія мережі пробила позначку 2 млрд людей. По планеті користувачі розподілені нерівномірно. За даними 2013 року, приблизно половина всіх інтернет-користувачів була з Азії, а найменша група – Тихоокеанський басейн (0,9%). Європа, між іншим, представлена в мережі не так багато, як можна було б подумати. Якщо перший час інтернет був місцем для інтелектуалів і снобів, хакерів та піонерів технологій, які споживали та створювали контент, то сьогодні інтернет – це соціальні мережі, YouTube-відео, сайти для дорослих та інші не вузькоспеціалізовані активності.

За даними Google, у 2008 році компанія обробляла 20 петабайт даних на день. Сьогодні аналогічний результат досягається менш як за 8 хвилин. За останній рік ця цифра сягнула 636 ексабайтів. На це було витрачено 554 524 478 мегават-годин.

Для порівняння всі сезони серіалу «Гра престолів» важать близько 70 Гб у відео 1024x576 – стільки трафіку обробляється Google за пару секунд.

Кількість пошукових запитів Google:

1998 р. – 9800 на день, 3,2 млн на рік;

2007 р. – 1,2 млрд на день, 438 млрд на рік;

2016 р. – 3 млрд на день, 1,2 трлн на рік.

YouTube – найбільший у світі легальний відеохостинг. Перше відео завантажили на нього 23 квітня 2005 року. Сьогодні щоденна аудиторія

ресурсу становить 300 млн осіб, а загалом хостинг користується 10,3 млрд. Це великий шматок інтернет- аудиторії, хоча й менше, ніж у Facebook. Щохвилини на YouTube заливається 300 годин відео.

Аудиторія Facebook складає 30 млрд. Це більше, ніж у Youtube і більше, ніж будь-яка інша соціальна мережа в інтернеті. Для порівняння, у Google+ – трохи більше мільярда користувачів, у Twitter – 3 млрд. Таке поширення соціальної мережі зумовлене тим, що безплатний доступ до неї є у бідного населення Африки та Азії завдяки проєкту Марка Цукерберга Internet.org. Причому частина користувачів із бідних регіонів навіть не знає, що, перебуваючи у Facebook, вони знаходяться в інтернеті.

Передбачається, що до 2025 року на планеті буде 100 млрд підключених пристроїв, з них 15 млрд – смартфони. Населення Землі досягне 8,75 млрд (тобто у 6,5 раза менше), і кожен житель генеруватиме 2,7 Мб інформації на секунду. Приблизно третина всіх даних зберігатиметься у «хмарі».

У 2013 році загальний обсяг даних в інтернеті становив 4,3 зетабайта, кожні два роки він подвоюється. Імовірно, до 2025 року цей показник зросте до 44 зетабайтів. Складно порівняти це з чимось відчутним. Але спробуйте припустити, що розмістити їх все можна буде, наприклад, на 4,4 млрд 10- терабайтних накопичувачах.

Формально безплатні ініціативи щодо роздачі інтернету тощо. теж уникають ринкових відносин. Так, компанія «Максимателеком» – оператор безплатний Wi-Fi – самостійно монетизує дані, що збираються, залучає нових клієнтів до своїх партнерів. А мережа кав'ярень Shiru в обмін на каву бере не гроші, а персональні дані своїх клієнтів.

Вже сьогодні володіння даними приносить небачені доходи, а в найближчій перспективі протягом усього періоду революції великих даних вони зростатимуть нестримними темпами. Наприклад, месенджер WhatsApp у 2014 році був проданий її творцем корпорації Facebook за 19 мільярдів доларів [9].

Додаток, програмний код якого за місяць міг би написати талановитий студент, коштує майже в 40 разів більше, ніж створюваний десятиліттями промисловий гігант. Як же так сталося? Річ у тому, що подібна популярна мобільна програма – це доступ до даних сотень мільйонів користувачів (навіть якщо розглядати тільки інформацію, яка законно і добровільно передається користувачами), які поки що можна зберігати і використовувати в обмежених напрямках, а згодом можна буде обробити і використовувати на повну, включивши дані у загальну зібрану корпорацією систему великих даних, в результаті отримуючи величезні прибутки та можливості впливу на суспільство.

Однак, як стверджує класична філософія – від потенції до акту дистанція величезного розміру. Експоненційне зростання обчислювальних

потужностей не призвело до аналогічного зростання продуктивності праці в реальних секторах економіки, хоча й викликало серйозні зміни в банкінгу, страховій справі, біржовій та позабіржовій торгівлі, а також у системі роздрібного продажу (інтернет-торгівля). Частка витрат на софт у компаніях зростає та впевнено обганяє капітальні вкладення у виробничі кошти, проте середньорічний темп приросту продуктивності праці за останні 30 років не перевищує 2% (за різними методиками). Прагнення зберегти прибутковість капіталу призводить до падіння реальної зарплати.

А поки що констатуємо, що зростання обчислювальних та інформаційних можливостей у світі не призвело до якісного вдосконалення керуючої системи. Якщо вивести за дужки суто військовий інформаційний контент, то цілком очевидно, що найбільший обсяг отримав розважальний контент – від ігор до сайтів для дорослих. Це, безумовно, вплинуло на окремі сектори економіки (казино, кінобізнес), але не позначилося на секторах виробництва базових товарів та послуг – продовольство, житло, транспорт. Особливо помітним було зростання різноманітних месенджерів, чатів, форумів та інших форм інтернет-спілкування, які впевнено замінюють традиційні ЗМІ – телебачення, радіо, друковані видання. При цьому якість подібних джерел інформації стрімко падає – мова не тільки про фейки, а й просто про звичайний інформаційний шум, що вкрай утруднює пошук і верифікацію потрібних повідомлень. Така форма як аналітична журналістика стала видом діяльності, що зникає.

Штучний інтелект викликає ще більше труднощів в академічному середовищі. Основна проблема - відмова від критичного мислення та евристичних основ пізнання. Будь-який генеративний штучний інтелект не створює значень – він просто обробляє великі масиви існуючої інформації (і лише в Інтернеті!) і формує тексти та зображення, засновані на існуючих, оскільки апіорі нездатний ні для творчого творчого мислення, ні для незалежно отримання об'єктивних даних [4].

При цьому в освітній системі різко знижується потенціал генерування технологічних, конструкторських, фінансово- економічних, управлінських смислів через зниження конкуренції між «генераторами» – університетами та їх випускниками. Конкурують не ідеї – конкурують бренди. Бренд школи стає панівним над реальними цілями та завданнями освіти. У цьому причина сповзання Школи (у широкому значенні) з «храму науки» до «просто храму» з його ритуальними процедурами (типу незалежного тестування) та заклинаннями, прийнятими на віру. Наука ж впевнено дійшла суто схоластичних університетів кінця епохи Відродження.

Руйнування наукового критичного мислення не було результатом появи та використання ШІ, скоріше, навпаки, діджиталізація наукової творчості

стала результатом системного знищення наукового мислення як механізму ідеологічної боротьби між світовими політичними та фінансовими елітами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іван Примаченко (2023) Штучний інтелект в освіті: можливості, виклики та перші кроки великої адаптації. *Українська правда. Життя*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2023/08/4/255650/> (дата звернення: 18.09.2025).
2. Brown, Kevin (23 грудня 2022). Why Educators Shouldn't Be Worried About AI. *ChristianityToday.com* (англ.). Прочитовано 10 жовтня 2023.
3. Bowman, Emma (19 грудня 2022). A new AI chatbot might do your homework for you. But it's still not an A+ student. *NPR* (англ.).
4. Всеукраїнське дослідження використання ШІ у шкільній освіті. URL: https://drive.google.com/file/d/1NtSIqk4iM_auwMJc_Pr7Fein3haSMfjF/view
5. Коваль О.А. Філософія фінансів модерну. Спроба переосмислення парадигм. Частина 1. Катастрофа: монографія / О.А. Коваль, В.М. Коваль. апоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 150 с. ISBN 978-617-529-383-6 URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/10502>

УДК 658:336.14]:657.6

Лищенко О.Г.¹, Брея К.С.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ БЮДЖЕТНОЇ УСТАНОВИ

Відповідно до пункту 12 частини першої статті 2 Бюджетного кодексу України бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими [1].

При веденні бухгалтерського обліку і складанні фінансової звітності бюджетні установи керуються як загальними, так і спеціальними нормативними документами України. Загальні правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні визначає Закон України “Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні” від 16.08.99 № 996-XIV [2]. Регулювання питань методології бухгалтерського обліку та фінансової звітності здійснюється Міністерством фінансів України, яке затверджує національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, інші нормативно-правові

акти щодо ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності [3].

Кошторис є основним плановим документом бюджетної установи, який надає повноваження на отримання доходів і здійснення видатків, визначає обсяг та спрямування коштів для виконання установою своїх функцій і досягнення цілей, визначених на бюджетний період згідно з бюджетними призначеннями. Кошторис бюджетної установи складається на основі постанови КМУ від 28.02.2002 № 228 «Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ» [4].

Кошторис бюджетної установи включає дві основні складові: загальний та спеціальний фонди. Загальний фонд відображає обсяг надходжень із загального фонду бюджету та розподіл видатків за повною економічною класифікацією для забезпечення виконання основних функцій установи або надання бюджетних кредитів. Спеціальний фонд містить надходження цільового призначення зі спеціального фонду бюджету та їх розподіл за економічною класифікацією видатків відповідно до законодавства, зокрема на реалізацію пріоритетних заходів і виконання функцій установи, а також може передбачати надання кредитів з бюджету [5].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996–XIV порядок ведення бухгалтерського обліку в бюджетних установах регулюється Державним казначейством України [2]. При цьому необхідно зауважити, що на бюджетні установи не поширюється дія національних Положень (стандартів) бухгалтерського обліку. На цій підставі Державне казначейство України розробило і наказом від 10.12.1999 р. № 114 затвердило «План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ» [6] та «Порядок застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ».

Отже, бухгалтерський облік у бюджетних установах має специфічні особливості, зумовлені їх неприбутковим характером та жорстким нормативно-правовим регулюванням. Ефективна організація обліку передбачає обов'язкове дотримання вимог бюджетного законодавства, застосування бюджетної класифікації та ведення обліку відповідно до затвердженого кошторису.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 1 квіт. 2026 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 03.04.2026).

3. Облік у бюджетних установах : навчальний посібник. / ред. В. С. Леня. Чернігів : Десна Поліграф, 2016. 560 с.
URL: <https://ктеп.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/12/Len-V-S-budget-book.pdf>.

4. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2002 № 228 : станом на 3 лют. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text> (дата звернення: 03.04.2026).

5. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова Каб. Міністрів України від 28.02.2002 № 228 : станом на 3 лют. 2026 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text> (дата звернення: 03.04.2026).

6. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі : Наказ М-ва фінансів України від 31.12.2013 № 1203 : станом на 3 лют. 2026 р.

УДК 657

Лищенко О. Г.¹, Курінний О.С.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ОБЛІК І АУДИТ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах господарювання виробничі запаси займають вагоме місце в структурі активів підприємства та відіграють ключову роль у забезпеченні безперервності виробничого процесу. Рациональне управління запасами безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства, його фінансові результати та конкурентоспроможність. У зв'язку з цим особливого значення набуває організація бухгалтерського обліку і аудиту виробничих запасів як складової системи управління підприємством .

Виробничі запаси є об'єктом бухгалтерського обліку, що потребує належного документального оформлення, оцінки та контролю на всіх етапах їх руху – від надходження до використання у виробництві. Від правильності організації обліку залежить достовірність фінансової звітності та якість інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Саме тому питання удосконалення облікових процедур щодо запасів є актуальними як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

З теоретичної позиції важливим є визначення економічної сутності виробничих запасів та їх ролі у формуванні собівартості продукції. Виробничі запаси виступають основним елементом витрат підприємства, що безпосередньо впливає на фінансовий результат. Відповідно, організація їх обліку повинна забезпечувати повне і своєчасне відображення операцій, пов'язаних із їх рухом, а також формування інформації для аналізу ефективності їх використання.

Особливе значення має організація первинного і зведеного документування операцій із виробничими запасами. Документальне забезпечення є основою облікового процесу, оскільки саме первинні документи підтверджують здійснення господарських операцій і забезпечують їх відображення в обліку. Водночас недостатній рівень деталізації документування може призводити до викривлення облікової інформації та ускладнювати контроль за рухом запасів.

Важливим напрямом удосконалення системи обліку є впровадження сучасних методів калькулювання та бюджетування витрат, пов'язаних із використанням виробничих запасів. Використання цих інструментів дозволяє більш ефективно планувати витрати, контролювати їх рівень і забезпечувати раціональне використання ресурсів підприємства. Крім того, аналіз інформації щодо запасів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Не менш важливу роль відіграє аудит виробничих запасів, який спрямований на перевірку достовірності облікових даних і оцінку ефективності використання запасів. Аудит дозволяє виявити порушення в обліку, недоліки в організації контролю, а також резерви підвищення ефективності управління запасами. У цьому контексті аудит виступає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом системи управління підприємством.

Разом з тим, у практиці діяльності підприємств існують проблеми, пов'язані з недосконалістю організації обліку і аудиту виробничих запасів, зокрема недостатній рівень автоматизації облікових процесів, відсутність ефективної системи внутрішнього контролю та низька якість аналітичної інформації. Це обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до організації обліку і аудиту запасів.

Отже, ефективна організація бухгалтерського обліку і аудиту виробничих запасів є важливою передумовою забезпечення ефективного управління підприємством. Вона дозволяє підвищити достовірність фінансової інформації, оптимізувати витрати та забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що особливо актуально в умовах сучасного економічного середовища.

УДК 657

Лищенко О.Г.¹, Мережка Б.А.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

У сучасних умовах розвитку ринкових відносин облікова політика підприємства набуває особливого значення як важливий інструмент організації бухгалтерського обліку та управління фінансово-господарською діяльністю. Вона визначає сукупність принципів, методів і процедур, що застосовуються підприємством для ведення обліку та складання фінансової звітності, а також формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень.

Згідно з чинним законодавством України та національними стандартами бухгалтерського обліку, облікова політика розглядається як система методичних і організаційних рішень, які підприємство обирає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності. При цьому її формування здійснюється в межах загальнодержавного регулювання, але з можливістю адаптації до конкретних умов господарювання. Такий підхід забезпечує поєднання єдності облікових принципів і гнучкості їх застосування.

Облікова політика виконує не лише облікову, а й управлінську функцію, оскільки визначає підходи до оцінки активів, зобов'язань, доходів і витрат, що безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Від обраних методів амортизації, оцінки запасів, формування резервів залежить достовірність фінансової звітності та об'єктивність інформації, яка використовується керівництвом і зовнішніми користувачами.

Важливим етапом є процес формування облікової політики, який передбачає врахування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. До таких факторів належать галузева специфіка, масштаби діяльності підприємства, організаційно-правова форма, система оподаткування, рівень технічного забезпечення та інформаційні потреби користувачів. Саме комплексний облік цих чинників дозволяє сформувати ефективну та адаптивну облікову політику.

На практиці досить поширеною є проблема формального підходу до розробки облікової політики, коли відповідний наказ лише дублює положення нормативно-правових актів без урахування реальних умов діяльності підприємства. Такий підхід знижує ефективність облікової системи та обмежує її управлінський потенціал. У зв'язку з цим виникає

необхідність переосмислення ролі облікової політики як стратегічного інструменту управління.

Особливе значення має забезпечення послідовності застосування облікової політики, що передбачає незмінність обраних методів протягом звітних періодів. Зміна облікової політики допускається лише у визначених законодавством випадках і повинна бути належним чином обґрунтована та відображена у фінансовій звітності. Це забезпечує порівнянність показників та підвищує довіру до фінансової інформації.

Водночас важливим напрямом удосконалення облікової політики є її деталізація та структуризація, зокрема шляхом розробки повноцінного наказу про облікову політику з відповідними додатками. Доцільним є включення до нього робочого плану рахунків, графіка документообігу, опису реєстрів обліку та інших елементів, що забезпечують ефективну організацію облікового процесу.

Отже, облікова політика підприємства є важливим інструментом управління, що забезпечує формування достовірної фінансової інформації та ефективне функціонування системи бухгалтерського обліку. Її належна організація сприяє підвищенню якості фінансової звітності, обґрунтованості управлінських рішень і загальної ефективності діяльності підприємства. Саме тому удосконалення підходів до формування та реалізації облікової політики є актуальним завданням сучасної економічної науки та практики.

УДК 657

Лищенко О. Г.¹, Ткаченко Ю. В.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств в Україні характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та обмеженістю ресурсів, що обумовлює особливу роль ефективного управління витратами. У цьому контексті витрати операційної діяльності виступають ключовим об'єктом бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування фінансових результатів підприємства. Раціональна організація обліку витрат забезпечує інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Економічна сутність витрат полягає у вартісному відображенні використаних у процесі діяльності підприємства ресурсів – матеріальних, трудових, фінансових та інших. Витрати є невід’ємною складовою господарського процесу, оскільки виникають на всіх його стадіях: від виробництва до реалізації продукції. У сучасній економічній теорії витрати розглядаються як багатогранна категорія, що поєднує як фактичне споживання ресурсів, так і альтернативну вартість їх використання, що є важливим для управлінського аналізу.

З позицій бухгалтерського обліку витрати визначаються як зменшення економічних вигід унаслідок вибуття активів або збільшення зобов’язань, що призводить до зменшення власного капіталу підприємства. Такий підхід закріплений у національних стандартах бухгалтерського обліку і забезпечує уніфіковане відображення витрат у фінансовій звітності. Водночас бухгалтерське трактування не повністю враховує управлінський аспект витрат, зокрема їх релевантність для прийняття рішень.

Особливе значення має класифікація витрат, яка дозволяє систематизувати інформацію відповідно до цілей управління. У сучасній практиці витрати поділяються за видами діяльності на операційні, фінансові та інші. При цьому операційні витрати займають центральне місце, оскільки пов’язані з основною діяльністю підприємства та формують основну частину його витрат. До їх складу належать собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.

Класифікація витрат також має важливе значення для управлінського обліку. Вона дозволяє виділяти релевантні та нерелевантні витрати, контрольовані та неконтрольовані, постійні та змінні, що є основою для аналізу ефективності діяльності підприємства. Такий підхід забезпечує можливість оцінювання впливу управлінських рішень на фінансові результати та визначення резервів зниження витрат.

Важливим аспектом дослідження є нормативно-правове регулювання обліку витрат. В Україні основним документом, що визначає методологію обліку витрат, є НП(С)БО 16 «Витрати», яке регламентує їх склад, порядок визнання та відображення у фінансовій звітності. Дотримання вимог цього стандарту забезпечує достовірність облікової інформації та її порівнянність між різними підприємствами.

У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває інтеграція обліку витрат у систему управління підприємством. Витрати розглядаються не лише як об’єкт обліку, а як інструмент управління ефективністю діяльності. Це передбачає використання облікової інформації для планування, контролю, аналізу та прийняття управлінських рішень, що спрямовані на оптимізацію витрат та підвищення прибутковості.

Отже, витрати операційної діяльності є ключовим елементом системи управління підприємством, що визначає його фінансову стійкість та конкурентні позиції. Ефективна організація їх обліку, обґрунтована класифікація та використання в управлінських цілях створюють передумови для підвищення результативності діяльності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

УДК 657:339.9

Лищенко О.Г.¹, Максименко А.В.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕз-0515 НУ «Запорізька політехніка»

СТРАТЕГІЧНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОВГОСТРОКОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентного середовища, швидкими технологічними змінами, глобалізаційними процесами та зростанням рівня невизначеності у діяльності підприємств. У таких умовах ефективність функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від їх здатності формувати та реалізовувати довгострокову стратегію розвитку, адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу. Важливим інформаційно-аналітичним інструментом забезпечення стратегічного управління підприємством виступає стратегічний управлінський облік.

Стратегічний управлінський облік розглядається як складова системи управлінського обліку, що орієнтована на формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень довгострокового характеру. Його ключовим завданням є забезпечення керівництва підприємства релевантною аналітичною інформацією щодо витрат, доходів, результатів діяльності, ефективності використання ресурсів, а також факторів зовнішнього середовища, які впливають на стратегічні перспективи розвитку підприємства [1].

На відміну від традиційного управлінського обліку, який переважно орієнтований на аналіз внутрішніх господарських процесів та оперативне управління витратами, стратегічний управлінський облік враховує також зовнішні економічні фактори, зокрема стан ринку, поведінку конкурентів, тенденції розвитку галузі, інноваційні зміни та макроекономічні умови функціонування підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства та сформувати обґрунтовану інформаційну основу для стратегічного планування.

Важливим аспектом функціонування стратегічного управлінського обліку є його інтеграція із системою стратегічного планування, контролю та оцінювання результативності діяльності підприємства. Облікова інформація використовується для оцінювання ефективності реалізації стратегічних програм, аналізу відхилень від запланованих показників та коригування стратегічних цілей відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Таким чином, стратегічний управлінський облік формує інформаційну основу стратегічного управління та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень [2].

Особливого значення стратегічний управлінський облік набуває у процесі формування конкурентної стратегії підприємства. Застосування таких методів, як стратегічний аналіз витрат, аналіз ланцюга створення вартості, калькулювання за видами діяльності (ABC-костинг), аналіз стратегічних позицій підприємства, дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів та визначити оптимальні напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, стратегічний управлінський облік сприяє підвищенню рівня економічної безпеки підприємства. Систематичний аналіз витрат, доходів і результатів діяльності забезпечує своєчасне виявлення потенційних ризиків та загроз, а також формування управлінських рішень, спрямованих на їх мінімізацію. Водночас використання стратегічної облікової інформації сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і ефективності використання фінансових та матеріальних ресурсів.

Висновки. Стратегічний управлінський облік є ключовим інструментом довгострокового управління підприємством, оскільки забезпечує формування комплексної інформаційної бази для прийняття стратегічних рішень. Він дозволяє керівництву оцінювати ефективність стратегічних альтернатив, визначати пріоритетні напрями розвитку та оптимізувати використання ресурсів, що є критично важливим у сучасних умовах високої конкуренції та динамічних технологічних змін. Інтеграція стратегічного управлінського обліку з процесами планування, прогнозування та контролю дозволяє підприємству оцінювати реалізацію стратегічних програм, виявляти відхилення та коригувати цілі відповідно до змін зовнішнього середовища. Така інтеграція сприяє підвищенню гнучкості управління та здатності швидко реагувати на нові ринкові виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Лищенко О. Г., Герасименко Ю. А. Стратегічний управлінський облік як ефективний інструмент управління конкурентоспроможністю. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2016. № 1. С. 59-64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2016_1_13 (дата звернення 23.03.2026)

2. Гринь В. Бухгалтерський облік як інструмент стратегічної комунікації: якісні характеристики інформації та потреби стейкхолдерів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-7> (дата звернення 23.03.2026)

УДК 657

Максименко І. Я.¹, Бряня К.С.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ДЕРЖАВНИЙ ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі держави у забезпеченні ефективного управління публічними фінансами, підвищеням вимог до прозорості бюджетного процесу та необхідністю раціонального використання бюджетних ресурсів. В умовах зростання обсягів державних видатків, реалізації масштабних соціально-економічних програм та інтеграції України у світовий економічний простір особливого значення набуває формування ефективної системи державного фінансового контролю. Саме державний фінансовий контроль виступає важливим інструментом забезпечення законності, результативності та економічності використання бюджетних коштів, сприяючи підвищенню ефективності функціонування системи управління публічними фінансами.

Державний фінансовий контроль являє собою систему організаційних, правових та методичних заходів, спрямованих на перевірку законності, доцільності та ефективності формування, розподілу та використання державних фінансових ресурсів. Його основною метою є забезпечення дотримання фінансової дисципліни, попередження фінансових порушень, підвищення результативності використання бюджетних коштів та забезпечення прозорості діяльності суб'єктів публічного сектору економіки. Реалізація функцій державного фінансового контролю здійснюється через діяльність спеціалізованих органів контролю, застосування відповідних методів перевірки та аналізу фінансово-господарської діяльності установ і організацій, що використовують бюджетні кошти.

У сучасних умовах державний фінансовий контроль розглядається не лише як інструмент виявлення порушень фінансової дисципліни, але й як важливий елемент системи управління державними фінансами. Його функціонування сприяє підвищенню ефективності бюджетного планування, удосконаленню механізмів розподілу бюджетних ресурсів та формуванню

інформаційної бази для прийняття управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Завдяки цьому державний фінансовий контроль виступає одним із ключових факторів забезпечення фінансової стабільності держави та підвищення ефективності використання бюджетних коштів [1].

Ефективність системи державного фінансового контролю значною мірою залежить від організації контрольних процедур, використання сучасних методів аналізу фінансової інформації та забезпечення належної взаємодії між органами державної влади. Застосування сучасних підходів до здійснення контролю дозволяє не лише своєчасно виявляти фінансові порушення, але й попереджувати їх виникнення, що сприяє підвищенню рівня фінансової дисципліни у сфері використання бюджетних ресурсів.

Отже, удосконалення системи державного фінансового контролю в сучасних умовах повинно здійснюватися з урахуванням вимог ефективного управління публічними фінансами, розвитку цифрових технологій та інтеграції у міжнародний економічний простір. Це сприятиме підвищенню результативності використання бюджетних коштів, зміцненню фінансової дисципліни та забезпеченню стійкого розвитку економіки держави.

Висновки. Отже, державний фінансовий контроль є важливим інструментом забезпечення ефективного використання бюджетних коштів та підвищення результативності управління публічними фінансами. Його функціонування спрямоване на забезпечення законності, прозорості та раціональності використання державних фінансових ресурсів. Подальший розвиток системи державного фінансового контролю пов'язаний із удосконаленням методологічних підходів до здійснення контрольних заходів, впровадженням сучасних інформаційних технологій, розвитком аудиту ефективності та гармонізацією національної практики контролю з міжнародними стандартами. Це сприятиме підвищенню ефективності управління публічними фінансами та забезпеченню стійкого соціально-економічного розвитку держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко І. Я. Сучасні підходи до організації обліку та забезпечення державного фінансового контролю в бюджетних установах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 23. 195-201. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/260>
2. Максименко І. Я. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. *Агросвіт*. 2025. № 24. 214-221. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/261/199>
3. Maksymenko I. Accounting and analytical procurement of state financial control and directions of its implementation in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. (3) № 5. P. 268-274.

УДК 657

Максименко І. Я.¹, Курілова К.С.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕз-0515М НУ «Запорізька політехніка»

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентного середовища, зростанням динамічності ринків та прискоренням технологічних змін, що суттєво впливає на діяльність підприємств. У таких умовах забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання потребує формування обґрунтованої системи управління, яка базується на достовірній, своєчасній та аналітично опрацьованій інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграє бухгалтерський облік, який виступає ключовим інформаційним інструментом підтримки управлінських рішень. Одним із важливих елементів організації бухгалтерського обліку на підприємстві є облікова політика, що визначає методологічні та організаційні засади формування облікової інформації та значною мірою впливає на ефективність управління діяльністю підприємства.

Облікова політика підприємства являє собою сукупність принципів, методів і процедур ведення бухгалтерського обліку, які обираються підприємством відповідно до чинного законодавства та особливостей його господарської діяльності. Вона визначає порядок оцінки активів і зобов'язань, методи нарахування амортизації, формування витрат і доходів, організацію документообігу, систему внутрішнього контролю та інші елементи облікового процесу. Саме через механізм облікової політики підприємство формує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності використання ресурсів та аналізу результатів господарської діяльності.

У сучасних умовах роль облікової політики значно розширюється, оскільки вона виступає не лише інструментом організації бухгалтерського обліку, а й важливим елементом системи управління підприємством. Обґрунтоване формування облікової політики дозволяє забезпечити узгодженість облікових процедур із стратегічними цілями розвитку підприємства, підвищити прозорість фінансової інформації та створити інформаційну базу для ефективного управління економічною діяльністю. Завдяки цьому облікова політика перетворюється на важливий інструмент підвищення ефективності управління підприємством [1].

Використання облікової політики у системі управління передбачає її орієнтацію на інформаційні потреби керівництва підприємства. Це означає,

що вибір методів обліку має здійснюватися не лише з урахуванням нормативних вимог, але й з позицій забезпечення максимальної інформативності даних для управлінського аналізу. Наприклад, застосування різних методів оцінки запасів, способів нарахування амортизації або підходів до формування собівартості продукції може суттєво впливати на фінансові результати підприємства та на оцінювання ефективності його діяльності.

Отже, удосконалення облікової політики в сучасних умовах господарювання повинно здійснюватися з урахуванням потреб управління, вимог нормативно-правового регулювання та тенденцій цифровізації економіки. Це дозволить підвищити інформаційну цінність бухгалтерського обліку, забезпечити ефективну підтримку управлінських процесів і сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, облікова політика є важливою складовою системи бухгалтерського обліку та управління підприємством, оскільки визначає методологічні та організаційні засади формування облікової інформації. Її використання забезпечує формування достовірної та аналітично опрацьованої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Подальший розвиток облікової політики підприємств пов'язаний із удосконаленням методологічних підходів до організації бухгалтерського обліку, розширенням аналітичних можливостей облікових систем та впровадженням сучасних цифрових технологій. Це сприятиме підвищенню ефективності управління економічною діяльністю підприємств і забезпеченню їхнього стійкого розвитку в умовах трансформації сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко І. Я., Гребенюк І. О. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 214-220. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487> (дата звернення 23.03.2026)

2. Maksymenko I. Peculiarities of internal control of intangible assets of the enterprise. *Agrosvit*. 2023. 23. pp.56-59. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/2580> (дата звернення 23.03.2026)

УДК 657:339.9

Максименко І. Я.¹, Хмура М.Ю.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0113 НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В останні роки характеризуються активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємств, що зумовлено процесами глобалізації, інтеграції національних економік та розширенням міжнародних ринків. Водночас зростання обсягів зовнішньоекономічних операцій супроводжується підвищенням рівня ризиків, серед яких валютні, митні, податкові, політичні та комерційні. У цих умовах особливого значення набуває бухгалтерський облік як інформаційна система, що забезпечує формування достовірної та своєчасної інформації для прийняття управлінських рішень. Розуміння ролі бухгалтерського обліку у процесі ідентифікації та мінімізації ризиків ЗЕД є необхідною умовою ефективного функціонування підприємства на міжнародному ринку.

Бухгалтерський облік у сфері зовнішньоекономічної діяльності є системою збору, обробки та узагальнення інформації про господарські операції, пов'язані з експортом, імпортом, міжнародними розрахунками та валютними операціями. Він охоплює облік контрактів, митної вартості, валютних курсів, податкових зобов'язань і фінансових результатів від ЗЕД.

З розвитком міжнародної діяльності підприємств бухгалтерський облік набуває нових функцій, зокрема у сфері управління ризиками. Однією з ключових переваг ефективно організованого обліку є можливість своєчасного виявлення ризикових операцій. Завдяки аналітичному обліку та контролю за виконанням контрактів підприємство може мінімізувати фінансові втрати, пов'язані з коливанням валютних курсів, зміною митного законодавства або невиконанням зобов'язань контрагентами.

Розвиток облікових систем також сприяє підвищенню ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє автоматизувати облік операцій, підвищити точність розрахунків і забезпечити прозорість фінансової інформації. Це, своєю чергою, сприяє зниженню ризиків помилок, шахрайства та фінансових втрат [1].

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у трансформації системи управління підприємством, забезпечуючи інтеграцію фінансової інформації з процесами прийняття рішень. Він дозволяє оцінювати ефективність зовнішньоекономічних контрактів, аналізувати витрати та доходи, а також

прогнозувати можливі ризики. Це сприяє формуванню більш обґрунтованої стратегії розвитку підприємства на міжнародних ринках.

Попри наявні виклики, ефективна організація бухгалтерського обліку відкриває значні можливості для підприємств. Вона забезпечує підвищення фінансової дисципліни, прозорість операцій та довіру з боку партнерів і інвесторів. Завдяки якісній обліковій інформації підприємства можуть оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність і розширити свою присутність на міжнародних ринках [2].

Таким чином, бухгалтерський облік є фундаментальною складовою системи управління підприємством, що забезпечує не лише контроль і прозорість зовнішньоекономічних операцій, а й формує передумови для їх безпечного, ефективного та стратегічно орієнтованого здійснення.

Висновки. Отже, бухгалтерський облік виступає не лише інструментом відображення зовнішньоекономічних операцій, а й ефективним механізмом управління ризиками підприємства. Його значення полягає у забезпеченні своєчасного виявлення загроз, контролю за їх впливом та формуванні інформаційної бази для стратегічного управління ЗЕД. В умовах динамічного зовнішнього середовища підвищення ефективності облікової системи, її цифровізація та адаптація до міжнародних стандартів є необхідною передумовою мінімізації ризиків і забезпечення сталого розвитку підприємства на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко І. Я., Гребенюк І.О. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 214-220. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487> (дата звернення 23.03.2026)
2. Сисюк С. В. Оцінка та страхування ризиків у зовнішньоекономічній діяльності: обліковий аспект. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2015. № (2(72)), 86–91. [https://doi.org/10.26642/jep-2015-2\(72\)-86-91](https://doi.org/10.26642/jep-2015-2(72)-86-91) (дата звернення 23.03.2026)

УДК 657

Максименко І.Я.¹, Юрчак А.В.²

¹канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

ІНТЕГРАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням конкурентного середовища, зростанням динамічності ринків та прискоренням технологічних змін, що суттєво впливає на діяльність підприємств. У таких умовах забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання потребує формування обґрунтованої системи стратегічного управління, яка базується на достовірній, своєчасній та аналітично опрацьованій інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграє бухгалтерський облік, який виступає ключовим інформаційним інструментом підтримки управлінських рішень та формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства. Саме тому інтеграція бухгалтерського обліку та стратегічного управління набуває особливого значення в умовах сучасного економічного середовища.

Бухгалтерський облік традиційно розглядається як система збору, обробки, узагальнення та передачі інформації про господарську діяльність підприємства. Його основною функцією є формування фінансової інформації, що відображає результати діяльності, структуру активів і зобов'язань, а також фінансовий стан суб'єкта господарювання. Водночас у сучасних умовах роль бухгалтерського обліку значно розширюється, оскільки він виступає не лише інструментом фіксації господарських операцій, а й важливим джерелом аналітичної інформації для стратегічного управління підприємством.

Інтеграція бухгалтерського обліку із системою стратегічного управління передбачає використання облікової інформації для формування довгострокових управлінських рішень, оцінювання ефективності діяльності та прогнозування перспектив розвитку підприємства. Облікова інформація дозволяє керівництву підприємства здійснювати аналіз витрат, оцінювати рентабельність окремих видів діяльності, визначати рівень ефективності використання ресурсів та формувати обґрунтовану стратегію розвитку. Завдяки цьому бухгалтерський облік стає важливим елементом інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту.

Зростання ролі стратегічного управління зумовлює необхідність трансформації традиційної системи бухгалтерського обліку у напрямі розширення її аналітичних функцій. У сучасних умовах підприємства потребують не лише фінансових показників, але й комплексної інформації

про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність. Саме тому важливим напрямом розвитку облікових систем є формування стратегічного управлінського обліку, який поєднує облікову інформацію з інструментами стратегічного аналізу, прогнозування та планування.

Водночас ефективна інтеграція бухгалтерського обліку та стратегічного управління передбачає гармонізацію облікової інформації з потребами управління, а також формування єдиного інформаційного простору підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зміцненню довіри з боку інвесторів та партнерів і забезпечує стабільність його розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки. Отже, інтеграція бухгалтерського обліку та стратегічного управління є важливою передумовою підвищення ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Бухгалтерський облік виступає ключовим інформаційним елементом системи управління, що забезпечує формування достовірної, аналітично опрацьованої та своєчасної інформації для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, ефективна інтеграція бухгалтерського обліку та стратегічного управління сприяє формуванню цілісної системи інформаційного забезпечення управління підприємством, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити стійкий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Максименко І. Я., Гребенюк І.О. Сучасні підходи до організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю в управлінні підприємством: можливості та виклики. *Агросвіт*. 2025. № 24. С. 214-220. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/8354/8487> (дата звернення 23.03.2026)
2. Швець В., Михальська О. Стандартизація та гармонізація управлінського обліку й економічного аналізу в умовах перехідної економіки. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2020. № 6 (213). С. 48–54. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667> (дата звернення 23.03.2026)

УДК 378:336:004

Мудрак Ю.Ю.¹, Климова І.Г.²

¹ студ. гр. 25-51с ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, викл. ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ОСВІТИ ЯК ВІДПОВІДЬ НА ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО РИНКУ

Сучасна економіка стрімко цифровізується, і фінансовий сектор - банки, страхові компанії та фондові ринки - трансформуються під впливом FinTech, що змінює вимоги до професійної підготовки фахівців [1].

У сучасних умовах особливої ваги набуває модернізація фінансової освіти. Традиційні підходи вже не відповідають потребам ринку праці, що зумовлює оновлення програм та впровадження інноваційних методів навчання [2].

Розвиток фінансової освіти в умовах цифрової економіки активно досліджується сучасними науковцями, зокрема щодо впливу цифрових технологій на трансформацію освітнього процесу та формування нових компетентностей [3].

Міжнародні дослідження підтверджують зростання ролі фінансової грамотності та цифрових навичок у підготовці фахівців фінансового сектору [4].

Цифрові технології змінюють підходи до фінансової освіти, а використання онлайн-платформ та симуляторів підвищує ефективність навчання й практичну підготовку студентів [5].

Застосування цифрових інструментів розвиває аналітичне мислення та практичні навички роботи з фінансовими даними. Фінансові технології відкривають нові напрями професійної діяльності: цифровий банкінг, інвестиційні платформи, страхові технології та блокчейн-рішення [6].

Освітні програми мають адаптуватися до нових умов, включаючи дисципліни з цифрових фінансів. Якість фінансової освіти визначається рівнем підготовки викладачів, їх цифровими компетентностями та участю у програмах підвищення кваліфікації [7].

Основні напрями розвитку фінансової освіти: цифровізація, практична орієнтація, інтеграція з ринком праці, підвищення фінансової грамотності та міжнародна співпраця [4; 8].

Сучасна фінансова освіта трансформується під впливом цифровізації економіки. Основні виклики - розвиток фінансових технологій та зміна вимог до компетентностей фахівців. Ефективність можлива за умов інтеграції цифрових технологій у навчання, практичної спрямованості та розвитку цифрових компетентностей [3; 5].

Таблиця 1 - Сучасні виклики та напрями модернізації фінансової освіти

Виклик / Напря́м	Характеристика / Зміст	Вплив / Очікуваний результат
Цифровізація фінансового сектору та навчання	Впровадження FinTech, LMS, онлайн-платформ	Потреба у цифрових компетентностях, підвищення доступності освіти
Швидке оновлення фінансових інструментів	Нові продукти, кейс-методи, симуляції	Постійне оновлення програм, формування професійних навичок
Глобалізація фінансових ринків	Інтеграція у світову систему, міжнародний обмін	Вимоги до міжнародних стандартів, конкурентоспроможність освіти
Автоматизація процесів	Використання AI та Big Data	Зміна структури навичок, співпраця з ринком праці
Зростання ролі фінансової грамотності	Підвищення вимог до населення, розвиток викладачів	Розширення програм, покращення якості освіти

Джерело: складено автором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Bank. Digital Financial Services. Washington, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion> (дата звернення 20.03.2026)
2. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Міністерство освіти і науки України. Київ, 2022. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення 20.03.2026)
3. OECD. Education at a Glance 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/finance> (дата звернення 21.03.2026)
4. European Commission. Digital Education Action Plan 2021–2027. Brussels, 2021. URL: <https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/action-plan> (дата звернення 25.03.2026)
5. UNESCO. Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education. Paris, 2021. URL: <https://www.unesco.org/en/education>
6. BIS. FinTech and the Digital Transformation of Financial Services. Basel, 2021. URL: <https://www.bis.org> (дата звернення 25.03.2026)
6. Міністерство освіти і науки України. Концепція цифрової трансформації освіти і науки. Київ, 2021. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення 25.03.2026)

7. IMF. Fintech: The Experience So Far. Washington, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications> (дата звернення 25.03.2026)

УДК 657

Очеретько Л.М.¹, Закарлюка К.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0513 НУ «Запорізька політехніка»

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансові результати є ключовим показником діяльності підприємства, що відображає ефективність його господарювання. Прибуток або збиток визначає рівень рентабельності, конкурентоспроможності та перспективи розвитку. Тому важливим завданням бухгалтерського обліку є формування достовірної, повної та своєчасної інформації про фінансові результати [1].

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про фінансові результати визначаються національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», П(С)БО 15 «Дохід» та П(С)БО 16 «Витрати». Відповідно до них фінансовий результат визначається як різниця між доходами та витратами підприємства за звітний період [1].

Організація обліку фінансових результатів базується на принципі нарахування та відповідності доходів і витрат, що забезпечує об'єктивне визначення прибутку або збитку. Облік також передбачає узагальнення інформації у фінансовій звітності, контроль за формуванням результатів та створення інформаційної бази для управлінських рішень [2].

У сучасних умовах існує низка проблем, що ускладнюють облік фінансових результатів. Основними з них є:

Недосконалість нормативно-правового регулювання та часті зміни законодавства; відмінності між бухгалтерським і податковим обліком доходів і витрат; недостатній рівень автоматизації облікових процесів; складність розмежування видів діяльності; обмежена аналітичність облікової інформації [2].

З метою підвищення ефективності обліку фінансових результатів підприємств доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на його вдосконалення. Сучасні дослідження свідчать, що ключовими напрямками є гармонізація бухгалтерського та податкового обліку, удосконалення методики визнання і оцінки доходів та витрат відповідно до міжнародних стандартів, впровадження цифрових технологій і автоматизації облікових процесів, а також розширення аналітичного обліку для підвищення

якості управлінських рішень і професійного рівня бухгалтерських працівників [3].

В сучасних умовах господарювання важливого значення набуває цифровізація бухгалтерського обліку. Як зазначають науковці, впровадження інформаційних технологій в облікові процеси забезпечує підвищення оперативності обробки інформації, зниження ризику помилок та покращення якості фінансової звітності підприємства [4].

Важливим напрямом розвитку обліку фінансових результатів є також удосконалення аналітичного обліку. Дослідники підкреслюють, що деталізація інформації про доходи і витрати за видами діяльності дозволяє підвищити ефективність управління підприємством та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [5].

Отже, удосконалення обліку фінансових результатів сприятиме підвищенню достовірності фінансової інформації, ефективності управління підприємством та прийняттю обґрунтованих економічних рішень [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»; Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» та 16 «Витрати».
2. Онищенко В. Облік фінансових результатів підприємства. *Buhplatforma*. 2024. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7834-oblk-fnansovih-rezultati-pdprimstva>
3. Кулик В.А. Удосконалення обліку фінансових результатів підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569>
4. Цифровізація бухгалтерського обліку в Україні. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/2880127>
5. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1569>

УДК 657:004.9

Очеретко Л. М.¹, Михайлов О.І.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0513 НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки фінансовий облік зазнає суттєвих змін, що зумовлено впровадженням інформаційних технологій у всі сфери діяльності підприємств. Актуальність теми полягає у тому, що цифровізація стає одним із ключових факторів підвищення ефективності облікових процесів та якості фінансової інформації. В Україні цей процес активно розвивається, що пов'язано з інтеграцією у світовий економічний простір та необхідністю адаптації до сучасних вимог ведення бізнесу. Для початку визначмо що таке цифровізація фінансового обліку.

Цифровізація фінансового обліку - це процес переходу від паперового або частково автоматизованого ведення обліку до комплексної системи, що базується на використанні цифрових технологій (хмарних сервісів, штучного інтелекту(ШІ), блокчейну, електронного документообігу) для фіксації, обробки та аналізу фінансових операцій [1].

Завдяки цифровізації значно скорочується час обробки інформації, зменшується кількість помилок та підвищується оперативність прийняття управлінських рішень. Як зазначають дослідники, цифрові технології дозволяють підвищити якість фінансової звітності та забезпечити більш ефективну взаємодію між учасниками економічних відносин. Про які саме інструменти та їх вплив йде мова [2] :

- Технології штучного інтелекту (ШІ);
- Хмарні технології;
- Мобільні додатки;
- Блокчейн.

Разом з тим цифровізація створює і певні виклики, серед яких можна виділити необхідність захисту інформації, потребу у підвищенні кваліфікації бухгалтерів та ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій. Впровадження цифрових технологій може призводити до скорочення робочих місць у сфері бухгалтерського обліку, що викликає етичні дискусії щодо захисту працівників і адаптації ринку праці [3].

Отже, цифровізація фінансового обліку є невід'ємною складовою розвитку сучасної економіки, яка сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств та якості фінансової інформації. Подальший розвиток цифрових технологій визначатиме трансформацію облікової системи та формуватиме нові вимоги до професійних компетенцій бухгалтерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Цифровізація обліку та аудиту в контексті розвитку фінансових інструментів страхування. *Світ фінансів*. 2026. 4(85). 130-8. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1880>.
2. Діджиталізація бухгалтерського обліку: сучасні тенденції та інструменти автоматизації. *Економіка і регіон*. 2024. №4(95) URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3625](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3625)
3. Масіна Л. О., Пожарська Д. С. Етичні ризики цифровізації фінансового обліку. *Актуальні проблеми формування обліково-аналітичного забезпечення системи управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання* : мат-ли Міжнар. наук.-практ. конф. (Одеса, 20 черв. 2025 р.) 2025. URL: <https://dpspace.onu.edu.ua/items/ab0f625a-56c6-44ef-a638-dff571da4fec>
4. Чуницька, І., Богріновцева, Л. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>
5. Новіков, В. В. Діджиталізація бухгалтерського обліку малих підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. 3(105), 81–88. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-3\(105\)-81-88](https://doi.org/10.26642/ema-2023-3(105)-81-88)

УДК 657.372: 658.15

Панченко О.М.¹, Брєян К.С.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0515м НУ «Запорізька політехніка»

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

В сучасних ринкових умовах фінансова стійкість визначає здатність підприємства зберігати стабільне становище та ефективно здійснювати господарську діяльність.

Фінансова стійкість (Financial Independence) – це фінансовий стан підприємства, за якого ресурси, вкладені в підприємницьку діяльність, мають окупитись за рахунок грошових надходжень від господарювання, а отриманий прибуток забезпечити самофінансування та незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел формування активів [1].

Фінансова стійкість підприємства зумовлює здатність підприємства функціонувати та розвиватися, зберігати рівновагу своїх пасивів і активів у внутрішньому й зовнішньому середовищах, які постійно змінюються, що гарантує його платоспроможність та інвестиційну привабливість [2].

Отже, фінансова стійкість передусім відображає рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та характеризує його здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання і бути кредитоспроможними.

Оцінюючи фінансову стійкість підприємства, слід враховувати наступне: власники підприємства віддають перевагу допустимому зростанню частки позикових коштів; кредитори – навпаки частіш за все співпрацюють із суб'єктами господарювання з високою часткою власного капіталу [3].

На сьогодні існує велика кількість різних методик аналізу фінансової стійкості підприємства, які умовно можна поділити на три великі групи:

1. Аналіз фінансової стійкості підприємства на основі співвідношення його активів та пасивів;
2. Аналіз фінансової стійкості за допомогою фінансових коефіцієнтів;
3. Аналіз запасу фінансової стійкості. З позиції довгострокової перспективи фінансова стійкість підприємства характеризується структурою джерел коштів, залежністю від зовнішніх інвесторів і кредиторів [1].

Аналіз стійкості фінансового стану на ту чи іншу дату дає змогу відповісти на питання: наскільки правильно підприємство керувало фінансовими ресурсами протягом періоду, який був попереднім цій даті. Важливо, щоби стан фінансових ресурсів відповідав потребам розвитку підприємства, оскільки недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства і нестачі у нього коштів для розвитку виробництва, а лишки – перешкоджати розвитку, обтяжувати витрати підприємства зайвими запасами та резервами. Таким чином, суть фінансової стійкості визначається ефективним формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів [2].

Фінансова стійкість підприємства є ключовим фактором його успіху та тривалого розвитку в динамічному бізнес-середовищі. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринків та економічних труднощів, здатність підприємства ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами та відповідати на зміни зовнішнього середовища стає надзвичайно важливою [4].

Фінансову стійкість підприємства визначають наступні фактори: спроможність вільно лавірувати надходженнями грошових коштів; фінансова забезпеченість функціонування; стабільне перевищення доходів над витратами; забезпечення окупності витрат на розвиток та оновлення процесу виробництва; фінансова незалежність від зовнішніх джерел фінансування [5].

Отже, фінансова стійкість відображає якісний стан фінансових ресурсів підприємства та його спроможність до самофінансування. Вона інтегрує в собі платоспроможність, кредитоспроможність та фінансову незалежність. Сучасні методики аналізу дозволяють вчасно виявити ризики втрати

рівноваги активів і пасивів, що є необхідним для виживання бізнесу у вимогах високої конкуренції. Тільки за умови підтримки оптимального рівня фінансової стійкості підприємство здатне забезпечити тривалий розвиток та успішно реалізувати свою стратегічну ціль.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: електронний практикум комбінованого (локального та мережного) використання. 2-ге вид. Вінниця : ВНТУ, 2022. 144 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Epifanova_2022_144.pdf.
2. Ткачук Н. В. Аналіз фінансової діяльності підприємств: конспект лекцій. Луцьк : Вол. нац. ун-т ім. Лесі Українки., 2023. 114 с.
3. Яцух О. О., Захарова Н. Ю. Фінансовий стан підприємства та методика його оцінки. *Вчені записки таврійського Національного університету В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Т. 29 (68), № 3. С. 173–180.
4. Діагностика фінансової стійкості підприємства: методологія та практика застосування. *Економічний журнал одеського політехнічного університету*. 2023. № 4(26). С. 37–44.
5. Чепка В.В. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 649-655.

УДК 336.64:658

Пахомова І.Г¹, Строкатов А.В.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0615м НУ «Запорізька політехніка»

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

За умов воєнного стану, фінансова незмінність господарської одиниці набуває першочергового значення, адже саме вона детермінує спроможність суб'єкта господарювання утримувати платоспроможність, фінансову стабільність та гарантувати неперервність своєї діяльності. Війна докорінно змінює зовнішнє тло, у якому функціонують компанії, створюючи високий ступінь непередбачуваності та небезпек, що ускладнює процес ухвалення керівних постанов та вимагає негайного припасування фінансової доктрини [1].

За сучасними оцінками, наслідки воєнних дій продовжують суттєво впливати на економічний стан України. Згідно з даними Національного банку України, рівень інфляції у 2022 році перевищив 26 %, що спричинило значне зростання витрат підприємств і негативно позначилося на їхній фінансовій

стійкості [2]. У період 2023–2024 років спостерігається поступова адаптація економіки до нових умов, проте рівень невизначеності залишається високим, створюючи значні ризики для бізнесу. Водночас, за даними Державної служби статистики України, суттєва частина підприємств зазнала зниження обсягів діяльності або тимчасово припинила функціонування, що негативно вплинуло на їхню платоспроможність та фінансову стабільність [3].

Суть фінансової непохитності підприємства під час війни полягає у здатності ефективно протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, зберігати оптимальну структуру капіталу, забезпечувати достатній обсяг ліквідних коштів та підтримувати стабільний грошовий потік. Зриви у ланцюгах постачання, зменшення попиту, наростання коштів на виробництво й транспортування, а також обмежений доступ до грошових ресурсів спричиняють суттєве погіршення фінансових результатів діяльності компаній. У подібних реаліях особливої ваги набуває можливість фірми швидко відгукуватися на трансформації та зменшувати негативний вплив кризових чинників.

Воєнний стан тягне за собою значне загострення фінансових небезпек, що виявляється у зниженні платоспроможності ділових партнерів, накопиченні дебіторської заборгованості, коливанні курсу валют та інфляційних тенденціях. Додатково, існує ризик матеріальної втрати активів, пошкодження виробничих потужностей та вимушеної зупинки роботи у певних географічних зонах. Подібні виклики притаманні не лише комерційним структурам, а й банківському сектору, що вказує на системний характер впливу військових дій на економіку.

Для гарантування фінансової захищеності в таких обставинах необхідно запровадити гнучку парадигму управління, що спирається на невинний огляд фінансового стану компанії та вчасне виявлення потенційних загроз. Важливим є накопичення достатнього рівня ліквідності, що дозволяє підприємству виконувати свої зобов'язання навіть за умов різкого скорочення прибутків. Не менш вагомим є раціональне керування видатками, що сприяє результативності використання ресурсів та збереженню фінансової рівноваги [4].

Вирішальну роль у забезпеченні фінансової стійкості відіграє варіювання джерел прибутків і фінансування, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринків або партнерів. Застосування цифрових технологій та автоматизація фінансових процесів сприяють збільшенню оперативності керування та мінімізації ризиків, пов'язаних із людським фактором. Водночас, важливим напрямком є зміцнення внутрішнього нагляду та впровадження сучасних методик управління ризиками, які дають змогу прогнозувати можливі сценарії розвитку подій та розробляти відповідні тактики реагування [5].

У часи воєнних дій кардинально трансформується сама сутність фінансового адміністрування на рівні господарюючого суб'єкта. Якщо у мирний час головний фокус спрямований на максимізацію прибутку, то в екстремальних ситуаціях акцент переноситься на підтримання платоспроможності, зменшення загроз та гарантування безперебійної роботи. З огляду на це, компаніям необхідно запроваджувати еластичні фінансові підходи та оперативно реагувати на коливання зовнішнього контексту.

Висновки. Фінансова безпека підприємства в умовах війни є критично важливим елементом, що забезпечує його стабільну роботу та сприяє відновленню діяльності. Воєнні дії значно підвищують рівень фінансових ризиків і породжують нові виклики, що змушує підприємства переходити до адаптивних підходів в управлінні. Задля гарантування фінансової стійкості необхідно підтримувати ліквідність, оптимізувати управління витратами та диверсифікувати джерела фінансування. Подальше посилення фінансової стійкості можливе завдяки впровадженню сучасних методів управління ризиками та використанню цифрових технологій. Це не лише допоможе мінімізувати потенційні збитки, але й створить базу для стабільного розвитку підприємства у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бланк І.О. Основи фінансового менеджменту : підручник. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 476 с.
2. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
3. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-cherven-2024-roku>
4. Безугла Т.В. «Економічна стійкість» та «фінансова стійкість». *Молодий вчений*. 2014. № 3. С. 33.
5. Васильців Т. Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., (за ред. Т.Г. Васильціва). Львів: Ліга-Прес, 2012. 388 с.

УДК 336.22

Помулева В.М.¹, Куракіна Г.Ю.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0512 НУ «Запорізька політехніка»

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ В ОПОДАТКУВАННІ ЮРИДИЧНИХ ОСІБ НА СПРОЩЕНІЙ СИСТЕМІ

Питання функціонування спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності для юридичних осіб в Україні завжди було предметом активних дискусій, оскільки цей режим є ключовим інструментом підтримки малого та середнього бізнесу.

Сьогодні в Україні спрощена система оподаткування (далі – ССО) для малого бізнесу це гарна можливість для старту та подальшого розвитку без надмірного податкового навантаження. Головні її переваги – це менші податки, простіший облік та звітність.

Платники на спрощеній системі оподаткування сплачують єдиний податок, який обчислюється з загального обсягу доходів суб'єкта господарювання за звітний період за ставкою 3% (у разі сплати ПДВ) або 5% від доходу. В той час як платники податків на загальній системі зобов'язані обчислювати чистий прибуток та сплачувати податок на прибуток (18%) та в деяких випадках ПДВ (при обороті понад 1 млн грн).

Спрощена система оподаткування дозволяє суттєво економити час та кошти, оскільки має занижені вимоги до ведення бухгалтерського обліку та подання звітності.

Для юридичних осіб передбачена тільки одна група платників єдиного податку – третя. Втім, вона дає можливість роботи без обмежень за видами діяльності (крім заборонених), з будь-якими контрагентами в Україні та за кордоном. До юридичних осіб - спрощенців, на відміну від ФОП, вища довіра з боку великих контрагентів та інвесторів.

Державна політика чітко спрямована на легалізацію середнього та великого бізнесу. Водночас держава створює стимули для юридичних осіб: можливість бронювання, статус критичності для підприємств, спеціальні режими оподаткування.

Статистичний аналіз діяльності юридичних осіб свідчить, що попри складні умови, кількість платників єдиного податку залишається значною, проте якість ведення первинного обліку часто страждає через брак кваліфікованих кадрів та дистанційний формат роботи багатьох підприємств.

Принциповою різницею між ФОП та юридичною особою на третій є складність обліку. Адже юридична особа зобов'язана вести повноцінний фінансовий облік за правилами НП(С)БО (або МСФЗ – для окремих

категорій). Такий обов'язок передбачено Законом України від 16.07.1999 № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність».

Попри те, що витрати не впливають на суму єдиного податку, юридичні особи зобов'язані вести їх облік. При цьому необхідно мати всі підтверджуючі первинні документи. Помилки в обліку можуть спричинити застосування контролюючими органами штрафних санкцій, або навіть зняття з реєстрації платника ЄП.

Юридичні особи-платники єдиного податку 3 групи подають податкову декларацію з єдиного податку щоквартально протягом 40 к/д після закінчення кварталу. Варто зазначити, що навіть на ССО юридичні особи все одно подають, крім податкової, фінансову та статистичну звітність.

Основними особливостями обліку та звітності юридичних осіб на ССО у сучасних умовах є:

- динамічність законодавчого поля;
- застосування касового методу. Специфіка визнання доходу платниками ЄП за датою надходження коштів на рахунок або отримання інших видів компенсацій, що потребує суворого контролю за виписками банку та касовими документами;
- необхідність контролювати річний ліміт доходу (1167 МЗП);
- проблема негрошових розрахунків. Законодавча заборона на використання бартеру, взаємозаліку чи векселів для спрощенців залишається одним із головних ризиків, порушення якого веде до примусового переходу на загальну систему;
- цифровізація звітності. Перехід на виключно електронну форму взаємодії з контролюючими органами, що в умовах перебоїв зі зв'язком та енергопостачанням створює додаткові операційні ризики для бухгалтерів.

Сьогодні, спрощена система оподаткування стала сприятливим середовищем для податкових зловживань, тому в рамках Національної стратегії доходів України до 2030 року, планується:

- об'єднання другої та третьої груп в одну (другу групу);
- поступова заборона для юридичних осіб перебувати на спрощеній системі, шляхом поетапного збільшення ставки єдиного податку;
- запровадження диверсифікованого податку для 2 та 3 груп, який залежатиме від видів діяльності та становитиме від 3% до 17%.

Зміни впроваджуватимуться поступово.

Їх очікуваний результат - зменшення масштабів ухилення від сплати податків завдяки спрощеній системі оподаткування.

Подальше реформування спрощеної системи обліку та звітності юридичних осіб має бути спрямоване на максимальне спрощення адміністрування при збереженні високого рівня фіскальної дисципліни, що стане запорукою відновлення економічної активності в післявоєнний період.

УДК 658.15

Фатюха Н.Г.¹, Танкушина Є.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0615м НУ «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ: СПОСТЕРЕЖЕННЯ, ОПИТУВАННЯ, ЕКСПЕРИМЕНТ

Наукове пізнання неможливе без збирання реальних фактів, які дозволяють перевіряти теоретичні припущення та будувати об'єктивну картину світу. Саме тому емпіричні методи дослідження займають центральне місце у науці. Вони забезпечують ученість конкретними даними, відображають властивості та поведінку досліджуваних об'єктів, а також дозволяють простежити закономірності, що лежать в основі їхнього функціонування. До емпіричних методів належать спостереження, опитування та експеримент. Кожен із них має свої особливості, сферу застосування, переваги та недоліки. У поєднанні вони формують потужний інструментарій для дослідника, даючи можливість отримувати надійні та достовірні результати.

Спостереження – це процес цілеспрямованої та систематичної фіксації явищ у природних умовах. Де дослідник не змінює умови, а лише уважно реєструє те, що відбувається. Цей метод цінний коли важливо побачити «реальну поведінку» об'єкта, без штучного впливу чи нав'язування ситуації.

Спостереження може бути включеним (коли дослідник частково бере участь у процесі) або невключеним (коли він залишається стороннім). Воно використовується в педагогіці, психології, соціології, біології – усюди, де потрібно вивчити природний перебіг подій. Недоліком може бути несвідомий вплив на учасників або інтерпретування подій суб'єктивно.

Приклад. Педагог-дослідник хоче визначити, за яких умов учні проявляють більше ініціативи під час уроку. Він відвідує низку занять, фіксує рівень активності, кількість запитань, реакції на різні типи завдань і взаємодію в групах. Така форма дозволяє побачити поведінку дітей у реальних навчальних умовах, не змінюючи перебігу уроку [1, с.25-27].

Опитування передбачає отримання інформації безпосередньо від людей у формі анкетування, інтерв'ю або бесіди. Цей метод дозволяє дізнатися про те, що неможливо побачити під час спостереження: думки, мотиви, емоції, оцінки, наміри. Опитування може бути масовим (коли опитують велику групу людей) або глибинним (коли важлива детальна інформація від окремої особи).

Добре складена анкета або інтерв'ю надає досліднику важливий матеріал для аналізу – від статистичних узагальнень до унікальних якісних даних. Це робить метод популярним у соціальних і гуманітарних науках. Але

важливо брати до уваги, що респонденти можуть відповідати нещиро, формально або так, як «правильно звучить», а не так, як є насправді

Приклад. Щоб з'ясувати, як студенти оцінюють якість навчального процесу, дослідник проводить онлайн-опитування. Респонденти відповідають на питання щодо темпу викладання, зрозумілості матеріалу, рівня складності, підтримки викладачів. Зібрані дані дають змогу визначити основні проблеми та сильні сторони освітнього середовища [2, с.40-44].

Експеримент – це метод, що дозволяє активно втручатися в умови дослідження з метою перевірки гіпотез. На відміну від спостереження, тут дослідник змінює одну або декілька змінних, щоб побачити, як вони впливають на результат. Це робить експеримент найточнішим способом встановлення причинно-наслідкових зв'язків.

Експерименти можуть бути лабораторними (в контрольованому середовищі) або природними (у звичних умовах життя). Вони широко застосовуються в психології, педагогіці, медицині, фізиці та інших науках, де важливо точно перевірити дію певного фактора. При цьому не завжди можливо повністю контролювати зовнішні умови, оскільки навіть невеликі сторонні фактори можуть спотворювати результати.

Приклад. Для перевірки ефективності нової методики навчання вчений формує контрольну та експериментальну групи. Експериментальна навчається за новою програмою, контрольна – за традиційною. Після певного періоду обидві групи проходять однакове тестування. Порівняння результатів дозволяє зробити висновок про те, чи є нова методика більш результативною [1, с.26-27].

Отже, емпіричні методи дають змогу отримати конкретні дані, що слугують основою для аналізу та прийняття обґрунтованих наукових рішень. Завдяки спостереженню можна відстежувати реальні процеси та поведінку об'єктів, опитування допомагає з'ясувати мотиви і оцінки учасників, а експеримент дозволяє перевіряти вплив змінних та виявляти закономірності. Кожен метод має свої обмеження, проте використання цього комплексу методів дозволяє науковцям формувати надійні висновки та робити точні прогнози щодо досліджуваних явищ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бірта Г. О., Бургу Ю. Г. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. Київ : «Центр учбової літератури», 2014. 142 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Burhu_Yurii/Metodolohiia_i_orhanizatsiia_naukovykh_doslidzhen.pdf (дата зверення 25.02.2026)
2. Азарова А. О., Біліченко Н. О., Міронова Ю. В., Ткачук Л. М. Методологія і організація наукових досліджень : навч. посіб. Вінниця : ВНТУ, 2022. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Azarova_2022_117.pdf (дата зверення 25.02.2026)

3. Повідайчик О., Жиленко Р. Методи досліджень у соціальній роботі: навчальний посібник. Ужгород: видавництво ПП «АУТДОРШАРК», 2018. 164 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi77/0057160.pdf> (дата звернення 25.02.2026)

УДК 658.15

Фатюха Н. Г.¹, Дворак М. О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0615м НУ «Запорізька політехніка»

ЕТАПИ ПРОВЕДЕННЯ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Напрямок наукового дослідження визначається галуззю науки та специфікою діяльності установ. Його уточнення здійснюється з урахуванням потреб виробництва, суспільства та сучасного стану досліджень. Під науковим напрямом розуміють сферу діяльності колективу, орієнтовану на вивчення фундаментальних, теоретичних і експериментальних завдань у відповідній галузі

Однією з ключових умов ефективного проведення будь-якого наукового дослідження є правильне формулювання його теми. Тема повинна відображати поступ від уже відомого до нового, демонструвати перехід від ustalених знань до відкриттів і включати елемент зіткнення старого з новим [1, с. 13].

Завдання наукового дослідження охоплюють теоретичні й практичні аспекти. Теоретичні включають введення нових понять, уточнення їх змісту, розробку критеріїв та методик. Практичні передбачають аналіз стану об'єкта, виявлення тенденцій, усунення суперечностей, розробку шляхів удосконалення та обґрунтування заходів. Важливою складовою є експериментальна перевірка рішень і підготовка методичних рекомендацій. Чітке визначення мети й завдань забезпечує системність та ефективність дослідження [2, с. 52-54].

Складність наукових досліджень, їх комплексний характер та тривалість виконання обумовлюють необхідність виділення ключових етапів організації дослідницької роботи:

- першим етапом є постановка наукової проблеми, під час якої визначається коло питань, що потребують наукового розв'язання. На цьому етапі формулюється тема дослідження, висувається загальна гіпотеза, уточнюються об'єкт і предмет дослідження, а також визначається його основна мета;

- другий етап передбачає теоретичний аналіз проблеми, що включає опрацювання наукових джерел і накопичення теоретичної інформації з

обраної теми. У процесі аналізу уточнюється сутність досліджуваного явища, визначається рівень його наукової розробленості, обґрунтовується актуальність теми та формується авторське бачення проблеми;

- на етапі формулювання гіпотез розробляється система наукових припущень, які підлягають перевірці в ході дослідження. Загальна мета конкретизується через визначення завдань, що окреслюють основні напрями та послідовність дослідницької роботи;

- етап планування та проведення дослідження полягає у розробці програми роботи, виборі методів і методик дослідження, а також технічних процедур збору даних. Далі здійснюється безпосереднє проведення дослідження, збір фактичного матеріалу, його фіксація та первинна обробка;

- на етапі аналізу, інтерпретації та оформлення результатів проводиться якісний і кількісний аналіз отриманих даних, перевіряється їх достовірність і статистична значущість. На основі результатів формуються узагальнення, висновки та практичні рекомендації, після чого готується підсумковий науковий документ;

- завершальним етапом наукового дослідження є впровадження його результатів у практичну діяльність, зокрема у виробничу, освітню чи управлінську сферу, що підтверджує практичну цінність і значущість проведеної роботи [3, с. 25-27].

Послідовне виконання цих етапів особливо важливе у випадках, коли дослідження є складним і потребує поділу на декілька самостійних частин. Дотримання логічної послідовності допомагає досліднику розвивати навички планування та організації власної роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Важинський С. Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень : навч. посіб. Суми : СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с. URL: <https://pedagogy.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/03/vajinskii-posibnyk.pdf> (дата звернення 20.02.2026).

2. Сисоева С. О., Кристопчук Т. Є. Методологія науково-педагогічних досліджень: підруч. Рівне : Волинські обереги, 2013. 360 с. URL:<https://files01.core.ac.uk/download/pdf/162001669.pdf> (дата звернення 20.02.2026).

3. Мокін Б. І., Мокін О. Б. Методологія та організація наукових досліджень: навч. посіб. 2-е вид., змін. та доп. Вінниця : ВНТУ, 2015. 317 с. URL: https://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Mokin_2015_317.pdf (дата звернення 20.02.2026).

УДК 336:004:330

Дроган А.А.¹, Фатюха Н.Г.²

¹ студ. гр.24-51 ВСП «ЗГФК НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

РОЗВИТОК ФІНТЕХ-ТЕХНОЛОГІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Сучасний фінансовий ринок трансформується під впливом цифровізації та інноваційних технологій, що змушує установи адаптуватися до зростання конкуренції, нових інструментів і змін у поведінці споживачів [1]. Фінансові технології трансформують традиційні моделі, а цифрові платформи, мобільні додатки й автоматизовані системи підвищують ефективність та розширюють доступ до фінансових послуг [2].

Фінансові технології (FinTech) - це інноваційні рішення, що використовують цифрові технології для надання фінансових послуг. Вони охоплюють широкий спектр напрямів, серед яких: цифровий банкінг; мобільні платежі; онлайн-кредитування; блокчейн та криптоактиви; автоматизовані інвестиційні платформи [3]. Розвиток фінтех підвищує ефективність фінансових операцій і знижує витрати, а банківська система трансформується через онлайн-банкінг, автоматизацію, використання штучного інтелекту в кредитуванні та впровадження цифрових платіжних систем [4]. Цифровізація дозволяє банкам підвищувати якість обслуговування та оптимізувати процеси, а в страховій сфері розвиток InsurTech забезпечує автоматизацію виплат, використання Big Data, індивідуалізацію продуктів і поширення онлайн-страхування [5].

Фондовий ринок під впливом цифрових технологій трансформується завдяки алгоритмічній торгівлі та онлайн-платформам, що забезпечують швидкість операцій, зниження транзакційних витрат і ширший доступ інвесторів [6].

Основні переваги фінтех - це доступність, швидкість, зниження витрат та розвиток фінансової інклюзії, а головні ризики - кіберзагрози, нестабільність систем і слабе регулювання нових технологій [3; 7].

Подальший розвиток фінансового ринку пов'язаний із: впровадженням цифрових валют; розвитком штучного інтелекту; інтеграцією фінансових платформ; удосконаленням регуляторної політики [8].

Фінансові технології стали ключовим чинником трансформації ринку, змінюючи моделі надання послуг і підвищуючи ефективність, але їх розвиток потребує вдосконалення державного регулювання та забезпечення стабільності, а майбутнє фінансового ринку визначатиметься здатністю установ адаптуватися до цифрових змін і впроваджувати інновації.

Таблиця 1 - Напрями розвитку фінтех із ключовими критеріями їх оцінки

Напрямок	Сфера застосування	Характеристика	Переваги	Ризики
Digital Banking	Банківська система	Онлайн-банкінг, мобільні додатки	Розширення доступу, швидкість	Цифрова нерівність, технічні збої
Payments	Розрахунки	Електронні платежі, QR, NFC	Зниження витрат, миттєві операції	Приховані комісії, кіберзагрози
Lending	Кредитний ринок	Онлайн-кредитування	Доступність, індивідуалізація	Недостатнє регулювання
Blockchain	Інвестиції	Децентралізовані системи	Інноваційність, безпека	Кіберзагрози, регуляторні прогалини
InsurTech	Страховий ринок	Цифрове страхування	Автоматизація, Big Data	Технічні ризики, цифрова нерівність
Robo-advisors	Фондовий ринок	Автоматизовані інвестиції	Швидкість, нові продукти	Недостатнє регулювання

Джерело: складено автором.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. World Bank. Digital Financial Services. Washington, 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/financialinclusion> (дата звернення 20.03.2026).
2. OECD. Financial Markets and Digitalisation. Paris, 2023. URL: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance> (дата звернення 20.03.2026).
3. IMF. Fintech: The Experience So Far. Washington, 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Publications> (дата звернення 20.03.2026).
4. BIS. Digital Banking Developments. Basel, 2021. URL: <https://www.bis.org>
5. OECD. Insurance and Technology Trends. Paris, 2022. URL: <https://www.oecd.org/finance> (дата звернення 20.03.2026).
6. IOSCO. Market Structure and Digitalization. Madrid, 2021. URL: <https://www.iosco.org/news/pdf/IOSCONEWS596.pdf> (дата звернення 20.03.2026).
7. European Central Bank. Financial Stability Review. Frankfurt, 2023. URL: <https://www.ecb.europa.eu> (дата звернення 20.03.2026).

8. McKinsey. Global FinTech Report. 2023. URL: <https://www.mckinsey.de/industries/financial-services/our-insights/the-2023-mckinsey-global-payments-report> (дата звернення 20.03.2026).

УДК 336.2

Фатюха Н.Г.¹, Калашнікова Ю.В.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0615м НУ «Запорізька політехніка»

СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ

На сучасному етапі розвитку економіки України важливе значення набуває ефективне функціонування системи місцевих фінансів, яка є невід'ємною складовою публічних фінансів держави. Саме через місцеві бюджети здійснюється фінансування більшості соціальних послуг, утримання закладів освіти, охорони здоров'я, житлово-комунального господарства, а також реалізація програм соціально-економічного розвитку територій.

Реформа децентралізації, що розпочалася в Україні у 2014 році, суттєво змінила підходи до формування та використання місцевих фінансових ресурсів. Передача частини повноважень і фінансових ресурсів на місця сприяла зміцненню ролі територіальних громад та підвищенню їх відповідальності за власний розвиток. Водночас нові умови господарювання, економічні виклики та воєнний стан зумовлюють необхідність подальшого дослідження стану та проблем місцевих фінансів.

Станом на сьогодні місцеві фінанси відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової основи діяльності органів місцевого самоврядування. У структурі доходів місцевих бюджетів провідне місце займають податкові надходження, серед яких найбільшу частку становить податок на доходи фізичних осіб.

Незважаючи на позитивні результати реформи децентралізації, система місцевих фінансів України залишається обтяженою низкою проблем, серед яких нерівномірність фінансового забезпечення територіальних громад, обмеженість власних доходів та зростання видатків у зв'язку з воєнним станом.

Подальший розвиток місцевих фінансів має ґрунтуватися на зміцненні дохідної бази місцевих бюджетів, удосконаленні міжбюджетних відносин, підвищенні ефективності використання бюджетних коштів та впровадженні цифрових технологій у бюджетний процес.

Місцеві фінанси є ключовим інструментом забезпечення розвитку територіальних громад. Їх удосконалення сприятиме підвищенню фінансової самостійності громад та зміцненню всієї системи публічних фінансів України.

У сучасних умовах місцеві фінанси виступають не лише інструментом забезпечення життєдіяльності територіальних громад, а й важливим чинником економічної стабільності держави загалом. Вони формують основу для реалізації політики регіонального розвитку, сприяють зменшенню диспропорцій між територіями та забезпечують фінансову спроможність органів місцевого самоврядування.

Ефективне управління місцевими фінансами, підкріплене прозорістю бюджетного процесу та залученням громадськості, є запорукою підвищення довіри населення до влади та створення умов для сталого розвитку України.

УДК 336.5

Фатюха Н.Г.¹, Холод Д.І.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0615м НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ

Державний бюджет - щорічний фінансовий план, що відображає рух грошових потоків, напрями діяльності уряду, використання коштів та джерела їх надходження. У зв'язку з цим доцільно подати показники зведеного бюджету України за останні чотири роки (табл. 1) за даними Міністерства фінансів України [1].

Таблиця 1-Показники зведеного бюджету України 2021 – 2024 рр.,

млн грн

Роки	Доходи	Видатки	Кредитування	Сальдо (дефіцит бюджет)
2021	1 662 242,7	1 844 377,7	4 773,2	-186 908,3
2022	2 196 273,3	3 043 499,1	-2 397,9	-844 827,9
2023	3 104 306,6	4 440 940,2	-8 932,9	-1 327 700,7
2024	3 587 789,5	4 944 026,1	-5 622,5	-1 350 614,1

У 2021–2024 роках показники зведеного бюджету України суттєво змінилися (табл. 1), що відображає трансформацію бюджетної політики та зростання фінансового навантаження на державу.

У 2021 році доходи зведеного бюджету становили 1 662 242,7 млн грн. У 2022 році вони зросли до 2 196 273,3 млн грн, що свідчить про мобілізацію

фінансових ресурсів держави. У 2023 році доходи продовжили зростати та досягли 3 104 306,6 млн грн, а у 2024 році збільшилися до 3 587 789,5 млн грн, що вказує на подальше розширення доходної бази бюджету. Видатки бюджету зростали більш динамічно, ніж доходи. У 2021 році їх обсяг становив 1 844 377,7 млн грн, у 2022 році видатки різко зросли до 3 043 499,1 млн грн, що відображає суттєве збільшення бюджетних витрат. У 2023 році цей показник досяг 4 440 940,2 млн грн, а у 2024 році – 4 944 026,1 млн грн, що свідчить про збереження високого рівня державних витрат.

Показники кредитування бюджету у досліджуваному періоді мали нестабільний характер. У 2021 році обсяг кредитування становив 4 773,2 млн грн, проте у 2022 році він набув від'ємного значення (–2 397,9 млн грн). У 2023 році від'ємне кредитування поглибилося до –8 932,9 млн грн, а у 2024 році склало –5 622,5 млн грн, що свідчить про складність фінансування бюджетних операцій. Сальдо бюджету протягом усього періоду залишалося від'ємним. У 2021 році дефіцит бюджету становив –186 908,3 млн грн. У 2022 році його обсяг різко зріс до –844 827,9 млн грн, а у 2023 році досяг –1 327 700,7 млн грн. У 2024 році дефіцит залишився значним і становив –1 350 614,1 млн грн, що вказує на збереження високого рівня бюджетного дисбалансу.

Динаміку показників, поданих у таблиці 1, відобразимо у вигляді графіка.

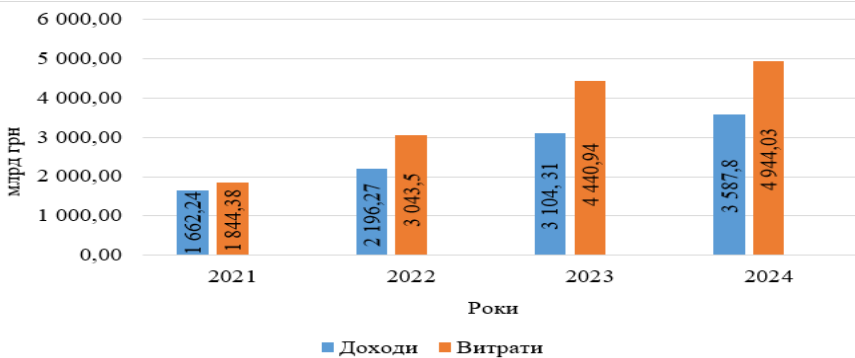


Рисунок 1 – Динаміка доходів і витратків за 2021 – 2024 рр.

Таким чином, аналіз показників зведеного бюджету України за 2021–2024 роки показує зростання доходів і витратків, при цьому дефіцит бюджету залишався значним. Це підкреслює необхідність удосконалення бюджетної політики та пошуку додаткових джерел доходів для забезпечення фінансової стабільності держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мінфін – фінансовий портал. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 24.02.26).
2. Фатюха Н. Г., Холод Д. І. Аналіз державного боргу України в умовах воєнного стану: ризики та можливості оптимізації. Ефективна економіка. №11. 2024. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5142> (дата звернення 25.02.26).
3. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення 24.03.26).

СЕКЦІЯ «МЕНЕДЖМЕНТ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»

УДК 658.1:330.322.5(477)“366”

Нечасва І.А.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Післявоєнна відбудова України потребує масштабної мобілізації фінансових ресурсів та активного залучення інвестицій, які виступають важливим чинником відновлення економічного потенціалу підприємств. В умовах зростаючої конкуренції за міжнародний капітал визначальне значення набуває інвестиційна привабливість українських підприємств, що ґрунтується на їх фінансовій стійкості, прозорості корпоративного управління, рівні інноваційності та відповідності принципам сталого розвитку. Забезпечення сприятливих умов для інвесторів не лише сприятиме модернізації виробництва та створенню нових робочих місць, а й формуватиме основу для довгострокової конкурентоспроможності української економіки в глобальному вимірі.

Сучасні виклики інвестиційної діяльності українських підприємств у післявоєнний період зумовлені поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів. До основних бар'єрів належать високий рівень макроекономічної та політичної нестабільності, зниження платоспроможності внутрішнього ринку, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури. Значним обмеженням виступають також ризики, пов'язані з воєнними загрозами та безпековою ситуацією, що суттєво впливають на інвестиційні рішення міжнародних партнерів. Додатковими проблемами є недостатня прозорість корпоративного управління, недосконалість судової системи та обмежений доступ підприємств до довгострокового кредитування. Водночас формування сприятливого інвестиційного середовища ускладнюється необхідністю одночасного проведення структурних реформ, відновлення довіри до державних інституцій та інтеграції європейських стандартів регулювання бізнесу [1; 2].

Інвестиційна привабливість підприємства – це комплексна характеристика, яка відображає здатність підприємства ефективно залучати інвестиційні ресурси для розвитку й модернізації своїх виробничих потужностей, і визначається поєднанням економічних, фінансових, виробничих і організаційних чинників, а також зовнішніх економічних та політичних умов [3].

Виділяють кілька груп критеріїв (або факторів), за якими оцінюється інвестиційна привабливість: фінансові, операційні / виробничі, ринкові,

організаційно-управлінські, інституційно-правові, соціально-екологічні та ризикові. Також застосовують комплексні або комбіновані методи - наприклад, множинну (multiplicative) модель, інтегральні оцінки, вагові індекси [4; 5].

Інвестиційна привабливість українських підприємств у післявоєнний період буде формуватися під впливом специфічних внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема:

- фінансові показники відображають здатність підприємств протистояти макроекономічним ризикам і коливанням оборотних коштів;
- операційні та виробничі індикатори демонструють ефективність використання потужностей, рівень інноваційності продукції та контроль собівартості, що є критично важливим у відновленні виробництва;
- ринкові критерії дозволяють оцінити стійкість підприємств у умовах нестабільності попиту;
- організаційно-управлінські та інституційно-правові показники визначають довіру інвесторів та здатність підприємств залучати капітал;
- соціальні та екологічні аспекти (ESG) набувають підвищеного значення для міжнародних партнерів, оскільки впливають на репутацію та стійкість бізнесу;
- ризикові фактори, пов'язані з політичною, безпековою та макроекономічною нестабільністю, визначають коригувальний множник при оцінці інвестиційної привабливості (табл. 1).

Таблиця 1 – Критерії та індикатори інвестиційної привабливості для українських підприємств

Група критеріїв	Індикатори
Фінансові	ROA, ROE, ROS, коефіцієнти ліквідності, частка власного капіталу
Операційні / виробничі	Використання виробничих потужностей, частка інноваційної продукції, собівартість, показники якості
Ринкові / конкурентні	Частка ринку, диверсифікація клієнтів, географія, конкурентні переваги
Організаційно - управлінські	Прозорість корпоративного управління, досвід керівництва, ERP/BI-системи, стратегічне планування
Інституційно-правові / регуляторні	Захист прав власності, податкові стимули, наявність ліцензій, інфраструктура
Соціальні / екологічні (ESG)	Виконання екологічних норм, соціальна відповідальність, плинність кадрів
Ризики / зовнішні фактори	Валютні, політичні, безпекові та макроекономічні ризики, ризики неплатежів

Важливим у процесі оцінки інвестиційної привабливості підприємств є визначення вагових коефіцієнтів, оскільки вони відображають реальну значущість окремих груп критеріїв у загальній інтегральній моделі. Без визначення ваг кожен показник вносив би рівнозначний внесок у кінцевий результат, що не відповідає практичним умовам господарювання.

Таблиця 2 - Пропоновані вагові коефіцієнти для груп показників інвестиційної привабливості для українських реалій післявоєнного періоду

Група критеріїв	Вага	Обґрунтування
Фінансові	0,20	Ключовий показник стійкості бізнесу в умовах економічної нестабільності
Операційні / виробничі	0,15	Ефективне виробництво та інновації критичні для відновлення
Ринкові / конкурентні	0,15	Стійкість на ринку і диверсифікація клієнтів визначає потенціал доходів
Організаційно - управлінські	0,15	Прозорість і ефективне управління формують довіру інвесторів
Інституційно-правові / регуляторні	0,15	Юридична безпека та доступ до стимулів суттєво впливають на залучення капіталу
Соціальні / екологічні (ESG)	0,10	Вплив на репутацію та відповідність міжнародним стандартам
Ризики / зовнішні фактори	0,10	Коригувальний множник для врахування нестабільності та загроз

Інтеграція цих критеріїв у системний аналіз дозволяє комплексно оцінити потенціал підприємства для залучення інвестицій та визначити пріоритетні напрямки підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Терес, Ю. Залучення іноземних інвестицій для розвитку економіки України: виклики воєнного часу та післявоєнні перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-51>
2. Роганова Г. О. Інвестиційна привабливість підприємств: сутність, фактори впливу, методичні підходи. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2019. №4(24). 28-34. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30062019/6531
3. Гарбар С.В. Сутність та підходи до визначення інвестиційної привабливості промислових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 9 (279). 104-111. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-279-104-111
4. Oboladze, A.N., Nechayeva, I.A. Multifactor model of evaluation of investment attractiveness of the enterprise. *Scientific Bulletin of Mukachevo State*

University. Series "Economics". 2020. №7(2). 8-21. URL: [https://doi.org/10.52566/msu-econ.7\(2\).2020.8-21](https://doi.org/10.52566/msu-econ.7(2).2020.8-21)

5. Нечаєва І. А., Коляда К. Г., Пуліна Т. В. Методика оцінки інвестиційної привабливості ІТ-компанії за допомогою показників аналізу акцій та інтегрального показника інвестиційної привабливості. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. 41–45.

УДК 338.22.021.4

Гудзь П. В.¹, Гудзь М.В.²

¹д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

ЄВРОПЕЙСЬКА ПОЛІТИКА ЗГУРТОВАНOSTI

Концепція соціальної згуртованості - це теоретична та політична модель організації суспільства, відповідно до якої стабільність, розвиток і безпека держави забезпечуються через: солідарність між соціальними групами, соціальну справедливість, рівність можливостей, високий рівень довіри у суспільстві, включення всіх громадян у соціальне, економічне та політичне життя. У сучасній теорії ця концепція була інституціоналізована в політиках Ради Європи, яка визначає згуртованість як: здатність суспільства забезпечувати добробут усіх своїх членів, мінімізуючи нерівність і запобігаючи соціальній маргіналізації.

Політика згуртованості це - основна інвестиційна політика ЄС, спрямована на всі регіони та міста Європейського Союзу з метою підтримки: створення робочих місць, конкурентоспроможність бізнесу, економічне зростання, сталий розвиток, покращення якості життя громадян. На європейському рівні було визначено 11 тематичних цілей, які відображають спільне бачення щодо ключових питань сталого майбутнього Європи та зменшення економічної та соціальної нерівності між регіонами:

1. Посилити дослідження, технологічний розвиток та інновації.
2. Покращити доступ до інформаційних та комунікаційних технологій, а також їх використання та якість технологій.
3. Підвищення конкурентоспроможності МСП.
4. Підтримувати перехід до низьковуглецевої економіки.
5. Сприяти адаптації до зміни клімату, запобіганню та управлінню ризиками.
6. Збереження та захист довкілля, а також сприяти ефективному використанню ресурсів.
7. Сприяти розвитку сталого транспорту та покращувати мережеву інфраструктуру.

8. Сприяти сталому та якісному працевлаштуванню та підтримувати мобільність робочої сили.

9. Сприяти соціальній інтеграції, боротися з бідністю та будь-якою дискримінацією.

10. Інвестувати в освіту, професійну підготовку та навчання впродовж життя.

11. Підвищувати ефективність державного управління [1, р.7].

Опублікований регламент щодо політики згуртованості на 2021-2027 роки спрямовано щодо механізму початкового розподілу бюджетних асигнувань ЄС за країнами та фондами ЄС, а саме: фінансові асигнування на різні «цїлі» політики згуртованості держав-членів та регіонів ЄС. Початкові національні асигнування були перетворені на детальні інвестиційні плани шляхом формалізації угод про національне партнерство та прийняття національних та регіональних програм [2].

Згідно з метою політики згуртованості «інвестиції в робочі місця та зростання», ЄФРР, ЄСФ+ та Фонд згуртованості інвестують у п'ять високорівневих «політичних цїлей» політики згуртованості - розумніша Європа, більш зелена Європа, цифрова Європа, соціальна Європа, Європа ближча до громадян. Бюджет політики складає на 2021-2027 рр. €513 232 859 211, зокрема Фонд згуртування (9,3 %), Європейський фонд регіонального розвитку (58,6 %), Європейський соціальний фонд (27,1 %), Фонд справедливого переходу (5,0 %) [3]. Політика згуртованості Європейський Союз зазнала еволюції від традиційного підходу, спрямованого на зменшення соціально-економічних диспропорцій між європейськими територіями шляхом секторальних втручань, до територіально орієнтованої моделі розвитку. Цей підхід передбачає адаптацію політичних рішень і фінансових інструментів до специфічних потреб окремих регіонів територій, ключовою характеристикою якого інтеграція політик і координація заходів між різними рівнями управління - європейським, національним і місцевим. Унаслідок цього політичні втручання перестали бути спрямованими виключно на підтримку депресивних або відсталих регіонів і стали невід'ємним елементом загальної стратегії розвитку Європейського Союзу.

Висновок. Політика згуртованості є провідним інвестиційним засобом забезпечення рівномірного розвитку економічних, соціальних та територіальних диспропорцій між державами-членами ЄС та їх регіонами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bridging gaps: EU Cohesion Policy Creating a better life for Europeans. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/bridging-gaps/bridging-gaps.pdf

2. Cohesion policy 2021-2027. Official Journal L 231 of the European Union. Legislation. Vol. 64 30 June 2021. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:L:2021:231:FULL&from=EN>.

3. Cohesion Policy overview. URL: https://cohesiondata.ec.europa.eu/cohesion_overview/21-27/#financing

УДК 352.07(477)

Кравченко Т.А.

д-р держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

ТЕРИТОРІАЛЬНА ГРОМАДА ЯК СУБ'ЄКТ ВІДНОВЛЕННЯ: НОВА ЯКІСТЬ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах відновлення України територіальна громада має розглядатися не лише як просторова основа місцевого самоврядування, а як безпосередній суб'єкт організації відновлювальних процесів. Така постановка питання зумовлена не тільки масштабом руйнувань і складністю післякризових завдань, а насамперед зростанням функціонального значення місцевого рівня у системі публічної влади. Саме на рівні територіальної громади нині забезпечуються безперервність публічних послуг, підтримання соціальної та комунальної інфраструктури, визначення пріоритетності відбудовчих заходів, узгодження інтересів жителів, мобілізація наявних ресурсів і практична організація відновлення. За таких умов відновлення постає не як сукупність окремих господарських чи будівельних дій, а як складний процес місцевого публічного управління, що потребує правової визначеності, інституційної впорядкованості, належного аналітичного забезпечення та скоординованості управлінських рішень [1; 2].

Наукове осмислення цієї проблематики спирається на розуміння територіальної громади як первинного суб'єкта місцевого самоврядування, що має власну публічно-правову природу, власний інтерес, визначене коло повноважень і реальне значення у здійсненні місцевої влади [5; 6]. Водночас сучасні умови розвитку держави вимагають подальшого поглиблення цього підходу. Сьогодні територіальна громада має бути осмислена не лише як суб'єкт самоврядності, а і як суб'єкт відновлення. У такому значенні громада постає не тільки носієм права на місцеве самоврядування, а й організованим учасником відбудови території, здатним визначати локальні пріоритети, поєднувати поточні потреби з довгостроковими завданнями розвитку, забезпечувати узгодженість управлінських дій та підтримувати життєздатність місцевого середовища. Саме в цій площині розкривається зміст нової якості місцевого публічного управління, пов'язаної з переходом

від переважно поточного адміністрування до впорядкованого управління відновленням і розвитком території [7; 8].

Зміст цієї нової якості доцільно розкривати через сукупність взаємопов'язаних ознак, які характеризують територіальну громаду як повноцінного суб'єкта відновлення. Насамперед ідеться про інституційну суб'єктність, тобто реальну здатність громади бути носієм локального публічного інтересу, ініціатором і учасником управлінських рішень, а не лише об'єктом зовнішнього впливу.

Не менш істотною є стратегічна визначеність, що виявляється у спроможності підпорядковувати відновлювальні дії впорядкованій системі цілей, пріоритетів і послідовних управлінських кроків. Визначального значення набуває також координаційна спроможність громади, оскільки відновлення території за своєю природою потребує узгодженої взаємодії органів місцевого самоврядування з органами державної влади, військовими адміністраціями, громадськістю, комунальними підприємствами, установами й організаціями тощо. Водночас нова якість місцевого публічного управління неможлива без аналітичної та проєктної спроможності, що забезпечує обґрунтоване визначення потреб, належну пріоритезацію заходів, послідовність планування та контроль за реалізацією відновлювальних рішень. Сукупність цих ознак дає підстави розглядати територіальну громаду не як нижчу ланку реалізації зовнішньо визначених рішень, а як організований суб'єкт відновлення, у діяльності якого виявляється нова якість місцевого публічного управління [7; 9].

Сукупність окреслених ознак має не лише теоретичне, а й нормативно-правове підґрунтя. Чинне законодавство, з одного боку, визначає загальні засади організації та здійснення місцевого самоврядування, а з іншого – встановлює особливості функціонування публічної влади в умовах воєнного стану і спеціальні правові механізми підготовки програм комплексного відновлення та планів відновлення і розвитку територіальних громад [1–4]. У цьому нормативно-правовому вимірі територіальна громада виступає учасником визначення пріоритетів відбудови, погодження відповідних заходів і практичної організації відбудовчих процесів на місцевому рівні. Саме тому правовий статус територіальної громади наповнюється реальним управлінським змістом, а відновлення постає не сукупністю окремих заходів, а особливою сферою місцевого публічного управління.

Отже, осмислення територіальної громади як суб'єкта відновлення дає підстави говорити про якісно новий рівень місцевого публічного управління в Україні. Саме у відновлювальній діяльності громади найповніше розкриваються її інституційна зрілість, здатність до координації, мобілізації ресурсів, визначення управлінських пріоритетів і забезпечення суспільно значущого результату. За таких умов нова якість місцевого публічного

управління пов'язана не лише з удосконаленням окремих процедур чи інструментів діяльності органів місцевого самоврядування. Її зміст полягає у становленні територіальної громади як цілісного, організованого і відповідального суб'єкта відновлення, від спроможності якого дедалі більшою мірою залежать стійкість публічної влади на місцях, суспільна впорядкованість території та перспективи її подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них : постанова Кабінету Міністрів України від 14.10.2022 № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад : постанова Кабінету Міністрів України від 18.07.2023 № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF> (дата звернення: 10.04.2026).
5. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні : монографія. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАН України, 2001. 260 с.
6. Кравченко Т. А. Територіальна громада як первинний суб'єкт місцевого самоврядування: аналіз сучасних наукових досліджень в Україні. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2015. № 1. С. 68–75.
7. Малиновський В. Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. *Регіональна економіка*. 2024. № 4(114). С. 12–20.
8. Данилишин Б. М. Управління просторовим відновленням та розвитком громад і регіонів України: стратегічні пріоритети та європейський вектор. *Регіональна економіка*. 2024. № 4(114). С. 5–11.

НЕЙРОМЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

В умовах зростаючої глобальної турбулентності та системних криз традиційні моделі раціонального вибору виявляються недостатніми, що зумовлює гостру необхідність переходу до нейробиологічної парадигми прийняття управлінських рішень. Актуальність теми підтверджується специфікою функціонування префронтальної кори в екстремальних умовах, де гормональні каскади стресу спричиняють «когнітивне звуження» та суттєво обмежують аналітичні здібності лідерів. Нейроменеджмент постає як інноваційний науковий міст, що дозволяє інтегрувати знання про нейроендокринні механізми з практиками організаційного управління для об'єктивної оцінки ризиків під тиском.

Використання інструментів нейролідерства та технік емоційної саморегуляції стає фундаментом для збереження стратегічної гнучкості менеджменту та підтримки когнітивної працездатності команд у нелінійних середовищах. Таким чином, дослідження біологічних основ управлінського вибору дозволяє розробити дієві алгоритми нівелювання деструктивного впливу стресу на якість стратегічних рішень у моменти критичних викликів.

Згідно з інтегративною моделлю нейробиології стресу, процес прийняття управлінських рішень у кризових умовах детермінується динамічною взаємодією симпато-адрено-медулярної (SAM) системи та гіпоталамо-гіпофізарно-надниркової (HPA) осі. Під впливом інтенсивних стресорів відбувається виражена зміна когнітивного профілю: деактивація виконавчих функцій префронтальної кори супроводжується посиленням активності амігдали, що спричиняє перехід від усвідомленого стратегічного планування до швидких, рефлекторних та звичних (habitual) поведінкових реакцій [3]. Ефективність управлінського вибору в екстремальних обставинах залежить не лише від зовнішніх чинників, а й від індивідуальної психобіологічної матриці, включаючи стать, вік та актуальний афективний стан суб'єкта. Для оптимізації кризового менеджменту рекомендується впроваджувати нейрокогнітивні протоколи, які дозволяють нівелювати «когнітивне звуження» та підтримувати аналітичну здатність лідерів через механізми емоційної регуляції та стратегічне керування нейронними ресурсами.

Доповнюючи аналіз нейробиологічних каскадів, Ф. Міфтарі обґрунтовує, що понад 55% управлінських рішень фактично базуються на емоційних та інтуїтивних процесах, які домінують над логічним аналізом у складних і невизначених середовищах. Емпіричні дані свідчать, що активація

амигдали під впливом високого стресу суттєво змінює сприйняття ризиків, знижуючи ймовірність обрання оптимальної стратегії з 68% до 39% порівняно зі стабільними обставинами [2]. Застосування інструментів нейропластичності та практик майндфулнес відкриває можливість для рекогнітивної перебудови мозку лідера, забезпечуючи зростання його адаптивного потенціалу та емоційної стійкості на 70% у довгостроковій перспективі.

Дослідження Л. Шимановської-Діанич та співавторів також підтверджують, що впровадження прикладних інструментів, таких як розвиток емоційного інтелекту та практики майндфулнес, є критичним для стабілізації психоемоційного стану персоналу в умовах кризи [1]. Автори пропонують розробку навчальних програм на засадах нейропластичності для забезпечення максимально швидкої перепідготовки кадрів та ефективного засвоєння нових навичок у мінливому середовищі. Також рекомендовано інтегрувати в робочі процеси технології біологічного зворотного зв'язку та когнітивні тренажери, щоб об'єктивно моніторити емоційний стан працівників і вчасно запобігати їхньому професійному вигоранню. Для підвищення якості стратегічного вибору пропонується впроваджувати нейроповедінковий аналіз, що дозволяє прогнозувати реакції персоналу на управлінські рішення та підвищувати рівень довіри до менеджменту.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що перехід до нейробіологічної парадигми управління є необхідним кроком для нівелювання обмежень традиційних моделей раціонального вибору в умовах системних криз. Системне врахування нейроендокринних механізмів реакції на стрес та розвиток емоційного інтелекту дозволяють лідерам ефективно долати «когнітивне звуження», переходячи від рефлекторних дій до науково обґрунтованих адаптивних стратегій. Таким чином, впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту постає стратегічним фундаментом для збереження когнітивного потенціалу персоналу та забезпечення стійкості організацій у нелінійному глобальному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шимановська-Діанич Л., Лозова О., Яценко А., Коломієць Б. Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управління персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. *Theory and Practice of Social Systems Management*. 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Miftari F. Neuro-Management and Strategic Decision-Making: Integrating Neuroscience in to Organizational Leadership and Consumer Behavior. *UTMS Journal of Economics*. 2025. Vol. 16, № 2. P. 189–195. URL: <https://www.utmsjoe.mk/files/Vol.16.No.2/4.NEURO-MANAGEMENT-AND-STRATEGIC-DECISION-MAKING-INTEGRATING-NEUROSCIENCE-IN-TO->

ORGANIZATIONAL-LEADERSHIP-AND-CONSUMER-BEHAVIOR.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

3. Sarmiento L. F., Lopes da Cunha P., Tabares S., Tafet G., Gouveia Jr A. Decision-making under stress: A psychological and neurobiological integrative model. *Brain, Behavior, & Immunity - Health*. 2024. Vol. 38. 100766. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bbih.2024.100766> (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 658:005.21

Соріна О.О.

канд.екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ОГЛЯД ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасних умовах стратегічний потенціал виступає основою досягнення цілей підприємства, визначальним чинником його адаптивності до мінливих умов зовнішнього середовища, підґрунтям формування конкурентних переваг та, в кінцевому підсумку, інтегрованою характеристикою можливостей розвитку.

Узагальнюючи дані досліджень [1-3], стратегічний потенціал можна розглядати як взаємопов'язану сукупність наявних ресурсів та компетенцій (вмінь) підприємства, поєднаних з його актуальними зовнішніми можливостями розвитку.

Стратегічному потенціалу властиві такі основні риси, як:

- вимірність (наявність чіткої структури та компонентного складу, що дають можливість провести якісну та кількісну оцінку кожного елемента, а також визначити зв'язки як між окремими елементами потенціалу, так і між елементами потенціалу та факторами зовнішнього середовища);
- здатність відобразити стан ресурсів підприємства та можливостей щодо їх використання;
- можливість оцінити достатність або ефективність використання потенціалу відносно визначеної стратегії, мети чи виробничої програми;
- керованість та можливість проведення моніторингу (або інвентаризації).

Серед численних принципів формування стратегічного потенціалу [2, 3] відмітимо принципи системності, динамічної рівноваги, безперервності, гнучкості, динамічності, інтеграції, цілеспрямованості, принцип оптимальності / ефективності та принцип участі.

В науковій літературі [1, 2] виділено багато підходів до формування стратегічного потенціалу, чим, в свою чергу, зумовлено різноманіття механізмів оцінки та ефективного використання ресурсів підприємства.

Ресурсний підхід, який є найбільш поширеним, ґрунтується на ідентифікації, інвентаризації, розвитку та підвищенні ефективності використання ресурсної бази підприємства. Близький до нього системний підхід зосереджений не тільки на наявності ресурсів, а й на ефективності їх взаємодії, для чого необхідна оптимізація як організаційних структур, де використовуються ресурси, так і процесів інтеграції останніх.

Підхід, заснований на визначенні конкурентних переваг, спрямовано на ідентифікацію та розвиток ключових компетенцій підприємства, що дають йому перевагу над конкурентами – отже, найбільша увага приділяється потрібним саме для цього ресурсам.

Відтворювальний підхід передбачає відновлення, збалансоване оновлення, оптимізацію та нарощування ресурсної бази підприємства. Підґрунтям для цього слугують принципи реінвестування прибутку, диверсифікації інвестицій, самофінансування, сталого розвитку, тощо.

Формування стратегічного потенціалу за допомогою ситуаційного підходу передбачає врахування невизначеності зовнішнього середовища за рахунок здатності керівництва підприємства приймати ситуативні рішення, які можуть мати розбіжності з поточною стратегією; проте використання цього підходу потребує можливостей оперативного залучення ресурсів та швидкого реагування на зміни.

Спорідненим до ситуаційного є підхід, орієнтований на управління змінами – він одразу передбачає розробку гнучких стратегій, ефективний ризик-менеджмент та орієнтацію на інновації.

Функціональний підхід до формування стратегічного потенціалу потребує розробки функціональних стратегій за спеціалізованими сферами діяльності підприємства (виробництво, маркетинг, матеріально-технічне забезпечення, фінанси, персонал, науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, тощо), а отже вимагає управління ресурсами за кожною з цих складових.

Підсумовуючи сказане вище, відмітимо, що вибір підходу до формування стратегічного потенціалу підприємства залежить від поглядів керівництва на проблему виділення та групування ресурсів, від стратегічних цілей, від впливу зовнішніх факторів та інших чинників; проте у будь-якому випадку обов'язковим є дотримання принципів формування та врахування рис стратегічного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Залуцька Х. Я., Гнат І. А. Особливості стратегічного потенціалу як основи системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2023. № 10. 353-358. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-353-358>

2. Коваль З.О. Оцінка підходів до формування стратегічного потенціалу підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2025. № 2 (14). 17-28. URL: <https://doi.org/10.23939/smeu2025.02.017>

3. Чичотка В. В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. №8. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-128>

УДК 331.1+658.15

Нечипоренко О.В.¹, Шитікова Л.В.²

¹ асп. НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ ОЦІНКИ ТА РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Кризові умови функціонування підприємств є багатоаспектним явищем, що охоплює економічні, організаційні, соціальні та психологічні зміни в діяльності суб'єктів господарювання. Залежно від походження та глибини впливу виокремлюють фінансові, виробничі, організаційні, соціальні, інституційні та воєнні кризи. Криза є станом порушення рівноваги соціально-економічної системи, що проявляється у зниженні ефективності діяльності, втраті платоспроможності, скороченні ресурсів та зростанні невизначеності. Для кризових умов характерними є: дефіцит фінансових і матеріальних ресурсів; підвищений рівень ризиків і невизначеності; необхідність швидкого ухвалення управлінських рішень; загострення соціально-психологічних проблем у трудовому колективі; зростання вимог до універсальності та гнучкості персоналу. Суттєвими викликом та ключовим фактором нестабільності для підприємств України на поточний період є війна та пов'язаний з нею режим воєнного стану. В цих умовах перед підприємствами постають нові виклики щодо формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Традиційні підходи до оцінки та розвитку кадрового потенціалу часто виявляються недостатньо ефективними, що потребує їх перегляду та модифікації.

В умовах кризи кадровий потенціал набуває нових функціональних та адаптаційних характеристик. Можна виділити дві логіки трактування кадрового потенціалу:

- у звичайних умовах - як стратегічний інструмент розвитку, ефективності та компетентнісного зростання,

- в умовах кризи - як адаптивно-резильєнтний ресурс, спрямований на стійкість, гнучкість та оптимізацію організаційних практик.

У стабільних умовах функціонування підприємств оцінка кадрового потенціалу має переважно планово-аналітичний характер і спрямована на довгостроковий розвиток персоналу. Найпоширенішими є такі методи:

- атестація персоналу;
- оцінка за компетентностями;
- метод «360 градусів»;
- рейтингові та бальні методи;
- аналіз результативності діяльності (KPI);
- тестування професійних і особистісних якостей.

Зазначені методи дають змогу комплексно оцінити відповідність персоналу займає посадам, виявити потреби в навчанні та сформувати кадровий резерв.

В умовах кризи акценти оцінки кадрового потенціалу зміщуються з перспективного розвитку на забезпечення виживання та стабілізації підприємства. Пріоритетними стають методи, які дозволяють швидко і з мінімальними витратами визначити критично важливих працівників і ключові компетентності. До таких методів належать:

- експрес-оцінка персоналу;
- аналіз ключових компетентностей;
- оцінка адаптивності та стресостійкості;
- метод критичних інцидентів;
- оцінка універсальності та багатофункціональності працівників.

Особливістю кризової оцінки є її ситуативність, спрощені процедури та орієнтація на прийняття оперативних управлінських рішень.

Розвиток кадрового потенціалу в умовах стабільності має системний і довгостроковий характер. Основними методами є:

- професійне навчання та підвищення кваліфікації;
- планування кар'єри;
- наставництво і коучинг;
- формування кадрового резерву;
- розвиток корпоративної культури.

Ці методи спрямовані на поступове нарощування людського капіталу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У кризових умовах розвиток персоналу підпорядковується антикризовим цілям і обмежується ресурсними можливостями. Пріоритет надається маловитратним і практикоорієнтованим методам, зокрема:

- внутрішньому навчанню на робочому місці;
- ротатції та суміщенню функцій;
- розвитку управлінських і антикризових компетентностей;
- залученню персоналу до процесів ухвалення рішень;
- психологічній підтримці та формуванню стресостійкості.

Такі методи сприяють збереженню ядра кадрового потенціалу та підвищенню його здатності до адаптації.

Порівняльний аналіз методів оцінки та розвитку кадрового потенціалу свідчить, що в умовах кризи змінюється не лише набір інструментів управління персоналом, а й сама філософія кадрової політики підприємства. Відбувається перехід від орієнтації на зростання та накопичення людського капіталу до фокусування на його збереженні та ефективному використанні. Кризові умови зумовлюють необхідність інтеграції функцій оцінки та розвитку персоналу в єдину антикризову систему управління.

УДК 658.8:005.21

Шитікова Л. В.¹, Шафєєв Р.К.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0812 НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Маркетингова стратегія підприємства є одним із інструментів забезпечення його ринкової позиції та довгострокової конкурентоспроможності.

У науковій літературі маркетингова стратегія розглядається як стратегічно орієнтований напрям діяльності підприємства, спрямований на досягнення визначених маркетингових цілей. Вона передбачає узгодження внутрішніх можливостей підприємства із динамічними умовами зовнішнього середовища шляхом застосування комплексу маркетингових інструментів. Такий підхід забезпечує формування та підтримання довгострокових конкурентних переваг на ринку. Головною метою реалізації маркетингової стратегії є досягнення стійкої конкурентної позиції підприємства та реалізації його стратегічних цілей на основі ефективного використання наявних ресурсів [1].

Процес формування маркетингової стратегії базується на системному аналізі її складових. Зокрема, визначаються маркетингові цілі підприємства (збільшення обсягів реалізації, прибутковості, частки ринку), здійснюється оцінка факторів зовнішнього (економічних, політичних, соціальних, демографічних, екологічних) та внутрішнього середовища (маркетинговий потенціал, рівень конкурентоспроможності підприємства і його продукції). Важливим етапом є обґрунтування стратегічних рішень щодо комплексу маркетингу, що охоплює товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики [1].

Маркетингова стратегія посідає особливе місце у системі стратегічного управління підприємством, виступаючи сполучною ланкою між загальною корпоративною стратегією та оперативними рішеннями у сфері ринкової діяльності. Вона формується на основі місії та стратегічних цілей підприємства й конкретизує засоби їх досягнення через ринкові механізми. Інтеграція маркетингової стратегії в систему стратегічного управління забезпечує узгодженість між ресурсним потенціалом підприємства та ринковими можливостями, що є важливим в умовах динамічного зовнішнього середовища. Взаємозв'язок маркетингової та конкурентної стратегій проявляється у формуванні стійких ринкових переваг на основі диференціації продукції або лідерства за витратами [2, с. 136].

Водночас маркетингова стратегія підприємства носить адаптивний і довготерміново орієнтований характер, що забезпечує ефективне реагування на зміни зовнішнього середовища та досягнення стійких конкурентних переваг [2, с. 136]. Вона визначає пріоритети інвестицій, параметри виробничої програми, критерії оцінки ефективності діяльності та формує засади взаємодії з партнерами, постачальниками та споживачами.

Маркетингова стратегія є фундаментальним чинником конкурентоспроможності промислового підприємства, що через інтеграцію з іншими функціональними підсистемами забезпечує синергетичний ефект та підвищення загальної ефективності управління: її вплив на збутову діяльність виявляється в оптимізації каналів розподілу, формуванні клієнтської лояльності та утриманні цінової надбавки навіть в умовах загострення конкуренції, тоді як адаптивна здатність стратегії забезпечує гнучке коригування стратегічних орієнтирів у відповідь на зміни споживчих пріоритетів, технологічні нововведення та коливання економічної і геополітичної ситуації [1].

В умовах цифровізації економіки маркетингова стратегія промислових підприємств потребує переосмислення у технологічному, стратегічному та культурному вимірах: застосування Big Data, IoT, AI та хмарових технологій підвищує точність сегментації ринку й автоматизує маркетингові процеси, впровадження CRM-систем і омніканальних стратегій забезпечує перехід до клієнтоцентричної моделі взаємодії, а використання гнучких організаційних структур підвищує адаптивність стратегії до ринкових змін [3, с. 109].

Маркетингова стратегія є невід'ємним елементом системи управління промисловим підприємством, що забезпечує узгодженість між його ресурсним потенціалом та ринковими можливостями, формує довгострокові конкурентні переваги й визначає орієнтири збутової, цінової та комунікаційної діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Заграничний М. О. Сутність маркетингової стратегії підприємства. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., м. Умань, 17 листоп. 2022 р. С. 135–137.
3. Дворник О. Стратегії, виклики та успішні практики в епоху цифрової трансформації бізнесу. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 107–111. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4\(17\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(17)) (дата звернення: 23.03.2026).

УДК 338.22.021.4

Гудзь П. В.¹ Аврутов А. А.²

¹д-р екон.наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0815м НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ З ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах посилення глобальної конкуренції, динамічних технологічних змін та економічної нестабільності, особливо спричиненої геополітичними факторами, підвищення продуктивності праці є ключовим стратегічним завданням для будь-якого підприємства. Управлінські рішення мають на меті не лише економічне зростання, але й адаптацію до нових реалій, зокрема до впровадження гнучких форм зайнятості та діджиталізації. Це дозволяє мінімізувати втрати часу, пов'язані з простоями, та підтримувати максимально високий рівень продуктивності, ефективно маневруючи трудовими ресурсами в умовах нестабільного попиту.

В Україні в останні роки темпи зростання продуктивності праці залишаються нижчими за середньоєвропейські показники, що зумовлює потребу у впровадженні ефективних управлінських рішень [1]. Ефективні управлінські рішення для підвищення рівня продуктивності стають критично важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, сталого розвитку та адаптивності бізнесу та ґрунтуються на цифровій інтеграції, організаційній гнучкості та інвестиції в людський капітал. У сучасних реаліях зростання продуктивності праці слід розглядати не просто як економічний показник, а як стратегічний механізм адаптації до геополітичної невизначеності та воєнних ризиків.

Метою даного дослідження є аналіз теоретичних засад та обґрунтування практичних управлінських рішень, спрямованих на системне зростання продуктивності на підприємстві. Об'єктом дослідження є система управління працею на підприємстві, включаючи процеси нормування, стимулювання, створення умов праці та оперативного управління трудовими процесами. Предметом дослідження є сукупність управлінських рішень, методів та інструментів, які використовуються керівництвом підприємства для оптимізації організації праці з метою мінімізації втрат часу та підвищення ефективності. Методологія дослідження ґрунтується на аналізі сучасної наукової літератури, статистичних даних, а також на застосуванні методів порівняльного аналізу, узагальнення та систематизації.

В умовах динамічних ринкових змін, глобалізації та посилення конкурентної боротьби, високий рівень продуктивності діяльності підприємства стає ключовим чинником його економічної стійкості та конкурентоспроможності. Продуктивність праці - це динамічна категорія, що характеризує здатність конкретної живої праці створювати за одиницю часу певну кількість матеріальних чи духовних благ, яка в умовах воєнної економіки критично залежить від адаптивності персоналу та безпекових факторів виробництва [2]. Зростання продуктивності праці є прямим наслідком свідомих, системних та комплексних управлінських рішень, а не лише стихійних змін. На сьогоднішній день одним із найефективніших методів підвищення продуктивності на підприємстві є діджиталізація. Це можна побачити на прикладі підприємства «Нова Пошта», яка активно впроваджує цифрову трансформацію та автоматизацію в логістиці, що дозволяє оптимізувати організацію праці на сортувальних терміналах і в цілому по мережі. Підприємство використовує автоматизовані сортувальні термінали з конвеєрами, сканерами та предиктивною аналітикою для оптимізації маршрутів та роботизовані системи сортування, де роботи обробляють дрібні посилки, що раніше виконували вручну працівники. За рахунок цього продуктивність сортування дрібних посилок зросла удвічі, а швидкість обробки досягає сотень посилок на хвилину з мінімальною людською участю. В умовах економічної турбулентності, цифрова трансформація є не просто модернізацією, а стратегічною необхідністю. Підприємства, які ігнорують цифрову інтеграцію, демонструють значно меншу адаптивність та більші приховані втрати робочого часу [3]. Впровадження підприємством «Нова Пошта» цифрової платформи у вигляді мобільного додатку, онлайн-трекінгу та автоматизованого управління накладними та доставками зменшило рутинні операції для персоналу. Тепер замість витрачання часу на оформлення документів це дозволяє працівникам фокусуватися на клієнтському сервісі та складніших завданнях. Впровадження хмарних технологій та мобільних додатків для управління

накладними демонструє, що ліквідація бюрократичних паперових процедур є найшвидшим шляхом до зростання виробітку на одного працівника. Цифровізація бізнес-процесів через впровадження інтелектуальних систем управління та хмарних технологій зумовлює вивільнення людського ресурсу від виконання повторюваних алгоритмічних дій, створюючи простір для інтелектуалізації праці та зосередження на інноваційній діяльності, що є вирішальним фактором зростання продуктивності в цифрову епоху [4]. Автоматизація та цифровізація процесів не просто замінює ручну працю, а докорінно змінює структуру витрат робочого часу. Варто зауважити, що технологічне переоснащення має супроводжуватися перенавчанням персоналу, аби вивільнений ресурс був спрямований на сервісну складову, а не призвів до прихованого безробіття.

Незважаючи на впровадження новітніх технологій, людський капітал та якість його використання залишаються визначальними ресурсами. Одним із критичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення продуктивності, є удосконалення системи мотивації персоналу. Це передбачає перехід від застарілих методів стимулювання до комплексних мотиваційних пакетів, що поєднують матеріальне заохочення з інвестиціями в людський капітал [5]. Комплексна система мотивації персоналу має поєднувати матеріальні стимули (премії, бонуси за досягнення KPI) з нематеріальними (визнання досягнень, корпоративні заходи, гнучкий графік), що підвищує залученість працівників і знижує плинність кадрів навіть в умовах економічної нестабільності. В умовах діджиталізації роль працівника зміщується від виконання алгоритмів до прийняття творчих рішень. Система мотивації повинна стимулювати саме інноваційну активність, винагороджуючи працівників за пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів, а не лише за дотримання встановлених норм.

Висновок: високий рівень продуктивності праці є важливим складовим успішного підприємства. Підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві можливе лише за умови впровадження комплексних, науково обґрунтованих управлінських рішень. Необхідним є поєднання цифрової трансформації, удосконалення мотиваційної системи, ефективного управління персоналом та оптимізації трудових процесів. Ключова роль у цьому процесі належить управлінській компетенції керівництва, яка трансформується від традиційного адміністрування до цифрових змін та розвитку інтелектуального капіталу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Україна у цифрах 2023 : стат. зб. / Держстат України. Київ, 2024.
2. Кир'ян Т. М., Шаульська Л. В. Ринок праці та зайнятість населення: виклики воєнного часу : монографія. Київ : НДЕІ, 2022. 210 с.

3. Мельник Л. Г., Зянько В. В. Цифрова трансформація та її вплив на продуктивність праці в умовах економічної турбулентності. *Економіка та держава*. 2023. № 9. С. 60–66.

4. Череп А. В., Олійник О. М., Череп О. Г. Цифрова трансформація економіки як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-36>

5. Саєнко В. Г., Пашук О. В. Удосконалення системи мотивації персоналу як фактор підвищення продуктивності праці. *Вісник КНУТД. Серія: Економічні науки*. 2022. № 3 (163). С. 132–139.

УДК 330.3

Гудзь П. В.¹, Клонцак А. В.²

¹д-р екон.наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-0815 НУ «Запорізька політехніка»

ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував соціально-економічні умови функціонування підприємств та загострив проблему ефективного управління організаційними процесами. Сучасні підприємства змушені працювати в умовах високого рівня невизначеності, нестабільності економічного середовища, порушення логістичних зв'язків, дефіциту ресурсів та підвищених безпекових ризиків, що актуалізує проблематику ефективного комунікативного менеджменту, як інструменту узгодженості у діяльності керівництва, персоналу та зовнішніх стейкхолдерів.

У межах щомісячного дослідження «Український бізнес під час війни» було опитано 534 підприємства різних галузей економіки України. Результати показали, що значна частина підприємств працює в умовах постійної невизначеності та змушена адаптувати управлінські процеси до кризового середовища. Серед основних проблем респонденти назвали порушення логістики, дефіцит ресурсів, нестабільність комунікаційних каналів та складнощі в управлінні персоналом [1]. Комунікативний менеджмент виступає важливою складовою системи управління підприємством і виконує функції передавання управлінської інформації, координації діяльності структурних підрозділів, формування корпоративної культури та забезпечення зворотного зв'язку між різними рівнями управління. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційних потоків у межах організації. Саме комунікації сприяють формуванню спільного бачення стратегічних цілей підприємства,

узгодженню дій працівників та підвищенню результативності управлінської діяльності.

В умовах воєнного стану роль комунікацій у системі менеджменту суттєво зростає. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати виробничі процеси до нових економічних умов та приймати управлінські рішення в ситуації обмеженості інформації і часу. У такому середовищі ефективна система комунікацій стає ключовим фактором організаційної стійкості підприємств, оскільки дозволяє оперативно поширювати інформацію, координувати діяльність персоналу та забезпечувати узгодженість управлінських процесів.

Однією з найбільш актуальних проблем комунікативного менеджменту в умовах війни є нестабільність каналів управлінської комунікації [2]. Перебої з електропостачанням, порушення роботи мобільного зв'язку та інтернет-мережі ускладнюють процес оперативного інформування працівників і координації виробничих процесів. У результаті зростає ризик затримок у передачі управлінських рішень, що може призводити до порушення виробничих графіків, зниження продуктивності праці та втрати конкурентних позицій підприємства.

Важливою проблемою є також трансформація структури трудових колективів. Частина працівників була мобілізована до лав Збройних сил України, інші були змушені переміститися в безпечніші регіони або перейти на дистанційний формат роботи. Такі зміни призводять до порушення традиційних каналів комунікації та ускладнюють взаємодію між підрозділами підприємства. У зв'язку з цим керівництво підприємств змушене впроваджувати нові форми організації комунікацій, зокрема використання цифрових платформ, корпоративних інформаційних систем та дистанційних каналів взаємодії.

Суттєвий вплив на ефективність управлінських комунікацій має психологічний стан працівників. Умови війни характеризуються високим рівнем емоційного напруження, постійною небезпекою, тривогою та невизначеністю майбутнього. Такі фактори негативно впливають на здатність працівників концентруватися на виконанні професійних обов'язків та сприймати управлінські повідомлення. У результаті зростає ризик виникнення непорозумінь, помилок у виконанні завдань і конфліктів у трудових колективах.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток емоційно орієнтованого менеджменту, який передбачає використання емпатійних комунікацій, підтримку персоналу та формування атмосфери взаємної довіри в колективі. Керівники повинні не лише передавати управлінську інформацію, але й враховувати психологічний стан працівників,

забезпечувати відкритість комунікацій і підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ще однією проблемою комунікативного менеджменту є зниження рівня довіри між керівництвом і працівниками [3]. У кризових умовах обмеженість інформації щодо перспектив діяльності підприємства може спричиняти поширення чуток та неформальних інформаційних потоків. Такі процеси негативно впливають на організаційну культуру підприємства та знижують ефективність управлінських рішень.

Разом із тим воєнний стан стимулює розвиток більш гнучких та адаптивних форм управлінських комунікацій. Фахівці відносять до них «посилення навчання персоналу для ефективного використання цифрових платформ; створення прозорих процедур обміну інформацією між підрозділами; підвищення залученості співробітників до комунікаційних процесів через стимулювання активної участі» [4, с.101]. Використання таких технологій дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити більш ефективну координацію діяльності підприємства.

Важливим напрямом розвитку комунікативного менеджменту є також формування системи кризових комунікацій, яка передбачає створення резервних каналів зв'язку, розроблення алгоритмів інформаційної взаємодії в надзвичайних ситуаціях та підготовку керівників до управління комунікаційними процесами в умовах підвищеного рівня ризику.

Висновки. Таким чином, в умовах війни комунікативний менеджмент стає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств. Його роль полягає не лише у передаванні управлінської інформації, але й у формуванні організаційної стійкості, підтриманні стабільності трудових колективів та забезпеченні ефективної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Отримані результати підтверджують, що в умовах війни підприємства змушені змінювати механізми управління та комунікації для забезпечення безперервності виробничих процесів. Підвищення продуктивності праці можливе лише за умови впровадження комплексних управлінських рішень, що поєднують цифрову трансформацію, розвиток інтелектуального капіталу та удосконалення системи управлінських комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 30-те Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (жовтень 2024). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7574>
2. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра*

Моторного (економічні науки). 2024. 1 (50). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9>

3. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92>

4. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. (4), 98–103. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-14>.

УДК 35.072.2

Гудзь П. В.¹, Солоділова А. О.²

¹д-р екон.наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

²студ. гр. БТЕ-1815м НУ «Запорізька політехніка»

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ З ГРОМАДЯНАМИ ЗАСОБАМИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

В умовах глобалізаційних процесів, коли цифровізація оточує людину скрізь, ігри виходять на новий рівень, з'являються нові галузі, форми професій, гаджети, публічне адміністрування також не відстає від інноваційних технологій, вбачаючи у цьому й перспективу для держави. Піонером у галузі цифрових технологій вважається Естонія, яка розробила передову систему електронного громадянства – e-Residency для іноземців та безліч інших цифрових послуг для населення (систему цифрової ідентифікації, електронне голосування). Україна розпочала свій шлях в цьому напрямку в 90-х роках з прийняття у 1998 р. Верховною Радою Національної програми інформатизації, Законів України «Про Концепцію Національної програми інформатизації» (2006 р.), «Про електронні документи та електронний документообіг» та ухвалену урядом Концепцію розвитку системи надання електронних послуг в Україні (2016 р.).

В ході війни система публічного управління та адміністрування адаптувалася для функціонування в особливому режимі як в правовому, так і технологічному аспекті. Так, були розроблені якісні електронні Дію, Резерв+ тощо, а також для ефективного адміністрування комунікацій х громадянами реєстри: Державний реєстр речових прав на нерухоме майно, Земельний кадастр, Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань, Реєстр транспортних засобів, Електронний реєстр пацієнтів eHealth, Єдиний реєстр засуджених та осіб, узятих під варту, Державний реєстр актів цивільного стану громадян, Реєстр апостилів, Єдиний державний реєстр осіб, Реєстр Оберіг).

В той же час проведене дослідження поза усіх позитивних впливів органів публічної влади на комунікаційний процес з громадянами дозволило виявити вузькі боки:

1) бракує прозорості та онлайн-демократії в цілому, яка б забезпечувала громадянам прямий доступ до політичних і соціальних процесів країни;

2) обмежена можливість для віддалених районів в використанні інформаційних технологій, через занедбаність інфраструктури, окупацію територій;

3) не раціональний розподіл обов'язків між державними та муніципальними структурами, зумовлює переповненість черг та зменшення ефективності роботи в самій сервісній установі (зазвичай, ЦНАП та інші);

4) обмеженість послуг (куди краще звернутися, форму роздрукувати без відвідування пенсійного фонду, записатися на прийом, оформити заявку, відкрити картку) вимагає очної присутності при вирішенні більшості питань в установах з надання адміністративних послуг;

5) низький рівень цифрової грамотності населення;

6) кіберзлочинність, витік конфіденційної інформації та безпека Е-даних [1].

Окрім вищезазначених факторів, найбільш негативний вплив має вкорінена в українському суспільстві корупція, що суттєво погіршує довіру громадян до органів влади. Український уряд для поліпшення ситуації з обслуговуванням бізнесу ввів у 2016 р. електронну систему публічних закупівель «Prozorro», в якій відкрито проводяться тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг. З 1 квітня 2016 р. електронна система набула масштабування у якості обов'язкового інструменту для організації закупівель з коштів державного бюджету і до центральних органів влади та монополістів, а з 1 серпня і до решти публічних замовників [2]. Отже з впровадженням онлайн сервісів, гаджетів, подкастів населення та бізнес стали більш обізнаними в роботі державної системи влади.

В умовах війни ситуація стала вкрай критичною, адже з появою ВПО, військових місцеве населення вимушене витратити більше часу щоб одержати консультацію або допомогу від потрібного спеціаліста, бо немає чітко розмежованих структур, які б вирішували питання окремих соціальних груп. Тож для того щоб зробити онлайн систему не тільки дієвою, але і якісною, варто приділити увагу технічній частині та самій процедурі отримання допомоги, адже немає сенсу створювати цифрові додатки, якщо доводиться відвідувати державні інфраструктури.

Різні країни світу активно впроваджують державні послуги в онлайн-форматі. Лідерами, які активно імплементують національні програми цифровізації, є: Данія, Естонія, Китай, Нова Зеландія, Південна Корея, Сінгапур і т.д. Наприклад, Сінгапур - Smart Nation: Інтеграція даних у всіх

державних послугах, електронна ідентифікація, безпечний доступ медичних записів. Південна Корея - Digital Government: Використання штучного інтелекту для обробки запитів громадян, електронні консультації. Великобританія - GOV.UK: Єдиний портал для всіх державних послуг, включаючи податки, пенсії, соціальні виплати [3]. Тобто електронне врядування виступає важливим фактором в розвитку державних систем, оскільки робить діяльність країни більш відкритою та доступною до громадян, насамперед економлячи час і ресурси один одного, при ефективному організуванні.

Проведене опитування щодо користування державними цифровими послугами та інтернетом, за замовленням Програми розвитку ООН в Україні, показало, що на період 2023-2024 років спостерігається тенденція до зниження користування електронними послугами з 64% до 55%, щодо вікової групи найбільше використовують молодь 18-29 років – 73%, а найменше люди похилого віку (старше 70 років) – 22%. Брак цифрових навичок визначають 44% громадян в порівнянні з 2023 роком 27%, недовіру до електронних сервісів проявляють 26% проти 16,5% в минулому році. Особливо вразливими залишаються групи населення, які проживають в сільській місцевості, де рівень інтернет-користування знизився на 7%, а в східних районах 47%, адже активні бойові дії, міграція, обмежують людину в користуванні, через виразні відключення світла та обстріли. Це, в свою чергу, відображається в роботі державних і муніципальних структурах. За підсумками 2024 року середній показник по регіону, а саме індекс цифрової трансформації становив 0,497/1, впровадження режиму без паперів – 0,421. Тобто рівень оцифрування відповідає рівню населенню з боку держави, що тим самим пригнічує ситуацію в цілому [4].

Аналіз державної цифрової трансформації, проведений в роботах вітчизняних науковців, висвітлює нагальні завдання із удосконалення та підвищення ефективності електронного врядування у публічному управлінні:

- продовжити євроінтеграцію , адже Україна на період 2024 року виконала лише 71% вимог в рамках Угоди про асоціацію між Україною та ЄС щодо цифровізації;

- посилити кібербезпеку;
- провести реформу цифрової інфраструктури на місцях;
- розробляти цифрові рішення у надзвичайних ситуаціях;
- викоринити корупцію;
- покращувати технічну частину додатків, програм;
- перевести повністю документообіг в оцифрований режим;
- виділяти фінансування на навчання спеціалістів, які спеціалізуються на міжнародній інформатизації та PR-технологіях;

- проводити курси з навчання цифрової грамотності для населення (особливо похилого віку);

- покращити інфраструктуру в сільській місцевості, з виходом на комунікації [4].

Нормативні акти Кабміну також спрямовано на удосконалення цифровізації центральних органів виконавчої влади у галузевому розрізі:

- правоохорона сфера - створення єдиної інформаційної системи БЕБ (Бюро економічної безпеки);

- охорона здоров'я - створення особистого кабінету пацієнта та забезпечення розширення його функціональних можливостей;

- регулярна політика - створення регуляторного порталу, забезпечення електронної інформаційної взаємодії з інформаційними системами органів державної влади тощо [5].

Отже, розвиток електронного врядування є важливим кроком на шляху модернізації державного управління та підвищення ефективності взаємодії між владою і громадянами. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє спростити доступ до державних послуг, зменшити бюрократичні процедури та підвищити прозорість діяльності органів влади. Завдяки електронним сервісам громадяни можуть отримувати необхідні послуги швидше, зручніше та без необхідності особистого відвідування державних установ. Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток цифрових платформ, таких як застосунок Дія, що забезпечують доступ до документів і послуг у електронному форматі. Однак для повноцінної реалізації потенціалу електронного врядування необхідно продовжувати вдосконалювати інфраструктуру, підвищувати рівень цифрової грамотності населення, забезпечувати надійний захист персональних даних та розширювати перелік доступних онлайн-послуг. Таким чином, покращення взаємодії громадян з державними електронними сервісами сприяє підвищенню довіри до влади, оптимізації роботи державних органів і формуванню сучасної цифрової держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Сухан І.С., Сенько А.І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Т. 4. № 86. С. 84-88. URL: DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>

2. Prozorro. Gov ua. URL: <https://prozorro.gov.ua/about>

3. Прокопенко С.Л. Проблеми та перспективи цифровізації адміністративних послуг в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 235-240. URL: DOI: 10.32702/2306-6814.2024.12.235

4. Виговська В., Шолудько В., Балицька М. Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки. *Вокс Україна*. 2025. URL:

<https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky>

5. Деякі питання цифрової трансформації. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 серпня 2024 р. № 735-р Київ. Gov.ua. Редакція від 15.07.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/735-2024-%D1%80#Text>

УДК 332.14:330.322(477)"364"

Нечаєва І.А.¹, Панченко А.А.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1812 НУ «Запорізька політехніка»

РЕГІОНАЛЬНІ ДИСПРОПОРЦІЇ ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна Росії проти України завдала масштабних соціально-економічних втрат і стала серйозним випробуванням для стійкості країни: станом на січень 2024 р прями збитки інфраструктурі оцінювалися у \$155 млрд (близько 87% ВВП 2023 р), охоплюючи житловий фонд, інфраструктуру, промисловість, енергетику та сільське господарство; зруйновано або пошкоджено понад 167 тис. житлових об'єктів, сотні мостів і тисячі кілометрів доріг, а втрати аграрного сектору становлять до 30% довоєнного капіталу. Сукупні економічні втрати, включно з недоотриманими доходами, досягли близько \$500 млрд, значні території залишаються замінованими, а понад 11,5 млн осіб стали вимушеними переселенцями, що створює довгострокові ризики для економіки та розвитку країни [1].

Руйнування мають географічно нерівномірний характер. Майже половина підприємств у Донецькій, Харківській та Луганській областях зазнали пошкоджень внаслідок бойових дій, порівняно з 18% у середньому по країні [2]. Разом із Херсонською та Запорізькою областями на ці регіони припадає 72% зафіксованих руйнувань [3].

Потреби у відновленні та реконструкції протягом наступних десяти років оцінюються у 486 млрд доларів США [3; 4], що передбачає необхідність додаткових щорічних інвестицій у розмірі понад 20% ВВП. Інфраструктурний, соціальний та виробничий сектори потребують приблизно по третині від загального обсягу інвестицій кожен, причому найбільші частки припадають на житловий фонд (\$83,7 млрд), транспорт (\$77,5 млрд), а також торгівлю та промисловість (\$64,4 млрд).

Процес реконструкції вже розпочався. Станом на кінець 2024 р в Цифровій екосистемі для підзвітного управління відновленням (DREAM) було зареєстровано понад 8700 запланованих або запропонованих проєктів.

Незважаючи на триваюче руйнування відновлених об'єктів, зусилля спрямовані на дотримання принципу «відбудувати краще, ніж було» (build back better), що передбачає інтеграцію «зелених» технологій та відповідність цілям вступу до ЄС для забезпечення стійкості та сталого розвитку. У вересні 2024 р уряд запустив Єдиний портфель проєктів (Single Project Pipeline) для об'єктів державної інфраструктури. Ця система, що функціонує за підтримки DREAM, забезпечує прозоре подання, пріоритизацію та оцінку проєктів на національному, регіональному та місцевому рівнях. До кінця 2024 р в DREAM було зареєстровано 787 проєктів державних інвестицій на суму понад 60 млрд доларів США, причому значна частина фінансування надана міжнародними організаціями, зокрема Міжнародним банком реконструкції та розвитку (МБРР), Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Обсяги інвестування у регіони України у 2021–2025 рр. характеризуються значною волатильністю під впливом воєнних дій, структурних змін економіки та поступового відновлення інвестиційної активності. Капітальні інвестиції розподіляються у регіональному розрізі нерівномірно, із традиційною концентрацією у м. Київ та промислово розвинених областях (Дніпропетровська, Київська, Львівська, Одеська) [5].

У 2021 році інвестування у регіони України перебувало на відносно високому рівні, відображаючи докризову фазу економічного розвитку. Однак у 2022 році відбулося різке скорочення обсягів інвестицій у більшості регіонів, особливо у східних та південних областях, що безпосередньо постраждали від бойових дій. Водночас західні регіони (Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська області) продемонстрували відносну стійкість та навіть часткове зростання інвестицій завдяки релокації бізнесу та реалізації регіональних програм відновлення. У 2023–2024 рр. спостерігається поступове відновлення інвестиційної активності в регіонах, що супроводжується зміною їх територіальної структури. Зокрема, зростає роль центральних і західних регіонів як основних реципієнтів інвестицій у рамках програм відбудови інфраструктури, енергетики та житлового сектору. Загальний обсяг капітальних інвестицій у 2024 р досяг близько 534,4 млрд грн, що свідчить про суттєве поживлення інвестиційної діяльності після падіння 2022 р [6]. У 2025 р тенденція до відновлення зберіглася: загальний обсяг капітальних інвестицій зріс до 669,3 млрд грн (+25,2% порівняно з 2024 р.). Основна частина вкладень продовжує концентруватися у регіонах із розвинутою промисловістю та логістикою, а також у тих, де реалізуються масштабні регіональні програми відбудови. Однак структура фінансування залишається обмежено диверсифікованою: понад 70% інвестицій забезпечуються власними коштами підприємств, тоді як частка іноземного капіталу є мінімальною [7].

Таким чином, у 2021–2025 рр. інвестування у регіони України трансформувалося від відносно рівномірного розвитку до більш концентрованої та адаптивної моделі, де основну роль відіграють безпекові фактори, державні програми відновлення та релокація бізнесу. Регіональні диспропорції посилилися, однак одночасно сформувалися нові центри економічної активності, насамперед у західній частині країни, що визначає подальші пріоритети регіональної інвестиційної політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Nivievskiy O., Goryunov D., Nagurney A. War-Induced Damages and Reconstruction in Ukraine (May 17, 2024). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4831914>
2. World Bank (2023), Ukraine: Firms through the War. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/56478284-da0c-4f4d-ac9c-10d12870564e/content>.
3. World Bank et al. (2025), Ukraine - Forth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024, Washington, DC: World Bank. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>.
4. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.
5. Капітальні інвестиції за регіонами. URL: <https://data.gov.ua/dataset/56ff8ddb-771c-4141-9d76-51b7b0dcdcb02/resource/f3864a99-842e-4661-93f8-31093c37e2cc?utm>
6. Капітальні інвестиції за регіонами за 2010-2024 роки. URL: https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/menu_u/invest.htm?utm
7. Капінвестиції в Україні у 2025р зросли на 25,2% - Держстат. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1152408.html?ut>

УДК 338.246:331.101.262

Корольков В.В.¹, Нефьодов Є.О.²

¹ канд. екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

ТИПОЛОГІЗАЦІЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЗА РІВНЕМ ГОТОВНОСТІ ДО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: УПРАВЛІНСЬКИЙ ПІДХІД

Повоєнне відновлення України актуалізує необхідність переосмислення ролі територіальних громад у процесах збереження, розвитку та відтворення людського капіталу. Саме людський капітал є визначальним чинником

економічної стійкості, інноваційного розвитку та соціальної згуртованості громади [1;2]. Водночас сучасні умови характеризуються нерівномірністю демографічних втрат, міграційних процесів, руйнування соціальної інфраструктури, зміни структури зайнятості та різним рівнем інституційної спроможності громад. Це зумовлює потребу у формуванні диференційованого управлінського підходу до повоєнного відновлення людського капіталу.

У наукових дослідженнях людський капітал переважно розглядається як сукупність знань, навичок, компетентностей, стану здоров'я та соціального потенціалу населення, що формуються в результаті інвестицій у освіту, професійну підготовку, охорону здоров'я та розвиток особистості [1;4]. Водночас у повоєнних умовах важливого значення набуває не лише зміст людського капіталу, а й готовність територіальних громад до його відновлення, що залежить від ресурсних, управлінських, демографічних та інституційних характеристик [3;5].

У межах даного дослідження, готовність територіальної громади до повоєнного відновлення людського капіталу доцільно трактувати як здатність місцевої соціально-економічної системи забезпечувати умови для повернення, формування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу в умовах посткризової трансформації. Такий підхід дозволяє перейти від універсальних моделей управління до більш гнучких, орієнтованих на специфіку конкретної громади.

З цією метою пропонується типологізувати територіальні громади за рівнем готовності до повоєнного відновлення людського капіталу. Основою такої типологізації є поєднання демографічних, міграційних, соціально-економічних та інституційно-управлінських ознак. З урахуванням зазначених критеріїв доцільно виокремити такі типи територіальних громад (табл. 1).

Запропонована типологізація має не лише аналітичне, а й практичне значення. Вона дозволяє обґрунтовувати різні управлінські рішення залежно від типу громади. Зокрема, для громад із критичними втратами людського капіталу першочерговими є стабілізаційні заходи, спрямовані на збереження населення та відновлення базових соціальних функцій. Для громад із високим міграційним навантаженням пріоритет набуває політика інтеграції та збалансування місцевого ринку праці. У громадах зі стабільним кадровим потенціалом доцільно робити акцент на якісному розвитку людського капіталу через освіту, перекваліфікацію та розширення економічних можливостей. Для громад з інноваційним потенціалом доцільним є формування середовища для підприємництва, технологічного оновлення та утримання молоді.

Таблиця 1 – Типи територіальних громад за рівнем готовності до повоєнного відновлення людського капіталу

Тип громади	Основні характеристики	Головні ризики	Управлінські пріоритети
Громади критичними втратами людського капіталу	3 значне скорочення населення, руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит	депопуляція, втрата трудового потенціалу, згорання соціальних послуг	відновлення базової інфраструктури, утримання населення, залучення зовнішньої підтримки
Громади високим міграційним навантаженням	3 суттєвий приплив ВПО, підвищене навантаження на ринок праці та соціальну сферу	соціальна напруга, дисбаланс зайнятості, дефіцит освітніх та медичних послуг	інтеграція ВПО, розвиток локального ринку праці, розширення соціальних сервісів
Громади відносно стабільним кадровим потенціалом	3 збереження основної частини економічно активного населення, функціонування освіти та підприємництва	структурний дисбаланс компетентностей, уповільнення розвитку	модернізація системи професійної підготовки, підтримка малого бізнесу, розвиток цифрових навичок
Громади потенціалом інноваційного відновлення	3 наявність освітньої бази, підприємницьких ініціатив, активного молодіжного середовища	недостатня реалізація локального потенціалу, відтік молоді	стимулювання інновацій, розвиток креативної економіки, формування кадрового резерву

Джерело: розроблено авторами.

Таким чином, типологізація територіальних громад за рівнем готовності до повоєнного відновлення людського капіталу формує аналітичне підґрунтя для диференційованого управління цими процесами. Її використання сприяє

підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень, посиленню адаптивності місцевої політики та ефективнішому використанню ресурсів у процесі повоєнної трансформації. Перспективою подальших досліджень є розроблення системи показників оцінювання готовності громад до відновлення людського капіталу та апробація запропонованої типології на прикладі територіальних громад України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Becker G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 412 p.
2. Schultz T. W. Investment in human capital. *The American Economic Review*. 1961. Vol. 51, No. 1. P. 1–17.
3. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2018. 254 с.
5. Сенишин О., Кузик Н. Управління людським капіталом територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та держава*. 2023. № 8. С. 45–49.

УДК 352.07:004

Шмиголь Н.М.¹, Репіна А. Л.², Антонюк А.А.³

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0822 НУ «Запорізька політехніка»

³ st. University Civitas, Warsaw, Poland

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ НА ПРИКЛАДІ НІДЕРЛАНДІВ І ЯПОНІЇ

На сучасному етапі розвитку Нідерланди демонструють ефективну модель формування стійкості територій через інституційно організовану систему реагування на ризики. Ключовим елементом є створення «регіонів безпеки», які забезпечують координацію дій між різними службами на місцевому рівні та відповідають за управління надзвичайними ситуаціями. Управлінський підхід базується на системній оцінці ризиків, формуванні регіональних профілів загроз, визначенні критичної інфраструктури та розробці чітких планів реагування. Важливу роль відіграє міжвідомча взаємодія, що забезпечує узгодженість дій органів влади, служб безпеки та муніципалітетів. Така модель орієнтована не лише на реагування на кризи, а

й на їх попередження та прогнозування, що є важливим чинником підвищення стійкості територій [1].

Досвід Японії відображає специфічний управлінський підхід до формування стійкості територій, що базується на поєднанні стратегічного планування, інституційної координації та інноваційного розвитку. Важливою рисою є тісна взаємодія держави та бізнесу, що забезпечує узгодженість рішень і ефективну мобілізацію ресурсів у відповідь на виклики. Управління розвитком територій орієнтоване на довгострокову перспективу з урахуванням потенційних ризиків, що сприяє формуванню стійкої інфраструктури та систем життєзабезпечення. Значну роль відіграє високий рівень людського капіталу, який забезпечує ефективність управління та готовність суспільства до кризових ситуацій. Крім того, впровадження інновацій і технологій дозволяє підвищити адаптивність територій до глобальних змін, що є ключовим елементом забезпечення їх стійкості [2]. Поворотним моментом у розвитку системи стало велике землетрусне лихо Хансін-Авадзі 1995 року, після якого Японія суттєво перебудувала механізми координації між рівнями влади. Катастрофа 2011 року - землетрус магнітудою 9.0, цунамі і ядерна аварія - додатково пришвидшила реформи, а постраждалі громади зазнали безпосереднього впливу на психічне здоров'я, що спонукало до розбудови комплексних систем психосоціальної підтримки [4].

Японія демонструє важливість інституційної координації та технологічної підтримки у формуванні стійкості територій. Ключову роль відіграє Центральна рада з управління при стихійних лихах на чолі з Прем'єр-міністром, до складу якої входять представники всіх міністерств і місцевих адміністрацій, що забезпечує узгодженість дій на різних рівнях управління. Управлінський підхід передбачає централізоване керівництво реагуванням на надзвичайні ситуації, розподіл ресурсів та ефективну комунікацію з населенням. Важливим елементом є використання інноваційних технологій, зокрема систем раннього попередження про землетруси та цунамі, що дозволяє оперативно інформувати населення та мінімізувати наслідки катастроф. Окрему увагу приділено превентивним заходам, зокрема підвищенню інфраструктурної стійкості до природних загроз [3, с.372].

Японія системно підходить до вирішення екологічних проблем і намагається зменшити свій вплив на довкілля. Основна ідея - країна ставить довгострокові цілі зі скорочення викидів парникових газів і переходу до більш екологічної економіки, зокрема планує значно знизити викиди CO₂ (приблизно на 80% до 2050 року порівняно з рівнем 2013 року). Японія використовує комплексний підхід: розвиває відновлювану енергетику, впроваджує енергоефективні технології, змінює підходи до транспорту і

виробництва, а також активно залучає суспільство до екологічних практик, наприклад сортування відходів. Велика увага приділяється інноваціям і технологіям, які допомагають економити ресурси та зменшувати забруднення [9].

Таблиця 1 - Порівняльний аналіз управлінських підходів до формування стійкості територій у Нідерландах та Японії

Критерій	Нідерланди	Японія
Природа основних загроз	Повені (морські та річкові): понад 60% території у паводкозагрозливих зонах	Мультинебезпека: землетруси, цунамі, тайфуни, вулкани
Ключова нормативна основа	Закон про воду (Waterwet, 2009); Закон про регіони безпеки	Базовий закон про заходи у разі катастроф (1961); Сендайська рамкова програма (2015)
Модель врядування	Децентралізована: водне управління + Програма «Дельта»; 25 регіонів безпеки	Ієрархічна з елементами децентралізації; національна + місцеві координаційні платформи (понад 50 р.)
Роль місцевих органів влади та громади	Значна роль водного управління; обмежена участь громад у прийнятті рішень	Громади - «перші рятувальники»; ініціатива Machizukuri після GEJE 2011

Складено автором на основі: [1, 4, 6, 7].

Порівняльний аналіз (табл.1) засвідчує, що нідерландська та японська системи управління стійкістю формувались під впливом принципово різних умов, проте обидві виявляють конвергентні тенденції. По-перше, обидві країни пройшли шлях від реактивного реагування до превентивного, ризик-орієнтованого управління. По-друге, обидві системи ґрунтуються на багаторівневій координації: Нідерланди - через водне управління і Програму «Дельта», Японія - через мережу національних і місцевих платформ. По-третє, в обох системах зростає визнання ролі громад та місцевих органів влади як ключових суб'єктів стійкості.

Принципова відмінність полягає в акцентах: нідерландська модель орієнтована на технічну інфраструктуру та нормативне регулювання, японська - на громадську відповідальність і культуру безпеки. Для України обидва підходи можуть слугувати взаємодоповнюючими орієнтирами: нідерландська концепція - для реструктуризації нормативно-правового регулювання у сфері цивільного захисту, японська концепція - для розбудови стійкості на рівні громад і формування культури безпеки серед населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Управління кризами: нідерландський досвід для українських громад. URL: [https://www.auc.org.ua/novyna/upravlinnya-kryzamy-niderlandskyy-dosvid-dlya-ukrayinskyh-gromad#:~:text=Практичні%20онлайн-сесії%20з%20управління%20кризами%20«Безпека,%20захищеність,підтримк и%20Міністерства%20закордонних%20справ%20Королівства%20 \(дата звернення: 10.04.2026\).](https://www.auc.org.ua/novyna/upravlinnya-kryzamy-niderlandskyy-dosvid-dlya-ukrayinskyh-gromad#:~:text=Практичні%20онлайн-сесії%20з%20управління%20кризами%20«Безпека,%20захищеність,підтримк и%20Міністерства%20закордонних%20справ%20Королівства%20 (дата звернення: 10.04.2026).)
2. Городня Н. Специфіка суспільно-економічної моделі Японії та її еволюція в умовах глобалізації. *Дослідження світової політики*: збірник наукових праць. 2006. Вип.34. С.198-219.
3. Кащенко Д. В. Зарубіжний досвід публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 2 (65). С. 370-382. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-19>
4. Захист психічного здоров'я в умовах стихійних лих та надзвичайних ситуацій в Японії Досвід минулого та погляд в майбутнє. Інститут охорони здоров'я та глобальної політики Японії (HGPI), 2022. 35 с.
5. Як Японія вирішує екологічні проблеми. URL: [https://rubryka.com/article/ekologia-japan/#:~:text=Довгострокова%20мета%20 Японії%20–%20скорочення%20викидів%20CO2, до%202050%20року%20від%20рівня%202013%20року \(дата звернення 10.04.2026\).](https://rubryka.com/article/ekologia-japan/#:~:text=Довгострокова%20мета%20 Японії%20–%20скорочення%20викидів%20CO2, до%202050%20року%20від%20рівня%202013%20року (дата звернення 10.04.2026).)
6. Driessen P. P. J., Hegger D. L. T., van Rijswick M. Adaptation to Climate Change in Dutch Flood Risk Management: Innovative Approaches and Related Challenges. *Utrecht Law Review*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.36633/ulr.860>
7. Шмиголь Н. М., Бирський В. В., Антонюк А. А. Strategic imperatives and social innovations in managing product environmental performance in the context of a circular economy. *Управління змінами та інновації*. 2024. Вип.9. С. 7-10.

УДК 352.07:004

Шмиголь Н.М.¹, Демченко С.В.², Власова Р.В.³

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

³ студ. гр. БТЕ-0822 НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрова трансформація державного управління є одним із пріоритетних напрямів реформування публічного сектору України в умовах сучасних геополітичних, соціально-економічних та технологічних викликів. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, масове

поширення інтернету та мобільних пристроїв кардинально змінюють очікування суспільства щодо якості, швидкості та доступності публічних послуг. У відповідь на ці зміни органи державної влади, зокрема Запорізька обласна державна адміністрація, активно впроваджують цифрові інструменти з метою модернізації системи управління та наближення влади до громадян.

Під цифровою трансформацією державного управління розуміється комплексний процес переосмислення та зміни моделей надання публічних послуг, управлінських процесів, організаційних структур і культури органів влади на основі широкого застосування цифрових технологій [1]. Принципово важливо, що цифрова трансформація - це не просте перенесення паперових процедур в електронний формат, а докорінна зміна логіки взаємодії держави із суспільством, орієнтована на проактивне, зручне та прозоре надання послуг. Цей процес охоплює адміністративну реформу, автоматизацію рутинних операцій, перехід до даних як основи прийняття управлінських рішень та формування нової цифрової культури в публічному секторі.

Серед ключових напрямів цифрової трансформації в системі регіонального управління Запорізької обласної адміністрації виділяють кілька взаємопов'язаних складових. По-перше, це розвиток електронних адміністративних послуг через портал «Дія» та мережу ЦНАП онлайн, що дозволяє громадянам отримувати документи та послуги без безпосереднього відвідування органів влади. По-друге, впровадження систем електронного документообігу СЕД та платформ міжвідомчого обміну даними значно прискорює внутрішні управлінські процеси та зменшує ризики корупції. По-третє, використання аналітичних платформ і відкритих даних (open data) забезпечує науково обґрунтований підхід до ухвалення стратегічних рішень на регіональному рівні [2].

Практичний досвід реалізації цифрових ініціатив у Запорізькій області засвідчує вагомі результати. Переведення понад 80 адміністративних послуг в електронний формат суттєво скоротило середній час їх надання - з кількох тижнів до 1–3 робочих днів. Запровадження цифрових реєстрів та баз даних дало змогу мінімізувати дублювання інформації та підвищити точність облікових даних. Рівень задоволеності громадян якістю адміністративних послуг, за даними соціологічних опитувань, зріс на 23% порівняно з доцифровим періодом. Зазначені результати свідчать про реальний соціально-економічний ефект від впровадження цифрових технологій у систему регіонального управління.

Водночас цифрова трансформація органів публічної влади стикається з низкою системних перешкод, що уповільнюють її впровадження. Серед основних бар'єрів - недостатня цифрова грамотність частини державних службовців старшого покоління, морально застаріла ІТ-інфраструктура в

окремих підрозділах, прогалини в нормативно-правовому регулюванні електронного урядування, а також значна цифрова нерівність між різними соціально-демографічними групами населення регіону. Подолання цих бар'єрів вимагає системного підходу, що включає регулярне підвищення кваліфікації державних службовців, технічну модернізацію, вдосконалення законодавчої бази та цілеспрямовані програми цифрової інклюзії для вразливих верств населення [3-5].

Особливої актуальності набуває питання кібербезпеки в умовах повномасштабного воєнного вторгнення Росії в Україну. Критична інформаційна інфраструктура органів державної влади стає мішенню кібератак, що зумовлює необхідність посилення захисту державних інформаційних систем, впровадження багаторівневої автентифікації, регулярного резервного копіювання даних та підготовки спеціалізованих фахівців з кібербезпеки у структурах публічного управління. Запорізька обласна адміністрація в цьому контексті активно співпрацює з Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України.

Перспективним напрямом подальшої цифровізації державного управління є впровадження технологій штучного інтелекту та великих даних для аналізу соціально-економічних процесів, прогнозування попиту на публічні послуги та автоматизації рутинних адміністративних операцій. Використання чат-ботів та віртуальних асистентів у системі взаємодії органів влади з громадянами вже демонструє позитивні результати в окремих пілотних проектах. Реалізація цього потенціалу потребує формування відповідної нормативної бази, підготовки фахівців з аналізу даних та налагодження ефективної взаємодії між ІТ-підрозділами та профільними структурами органів влади.

Таким чином, цифрова трансформація є невід'ємним стратегічним пріоритетом модернізації системи державного управління України та її регіонів. Успішна реалізація цього курсу потребує скоординованих зусиль усіх рівнів публічної влади, залучення достатніх інвестицій у цифрову інфраструктуру, вдосконалення нормативно-правового регулювання та цілеспрямованого формування цифрової культури серед державних службовців і громадян. Запорізька обласна адміністрація вже досягла відчутного прогресу на цьому шляху, однак подальший розвиток вимагає системності, ресурсів та політичної волі до впровадження інновацій у публічному секторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19. № 1. С. 116–121. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>

2. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 01.04.2026).

3. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 3. С. 43–49. URL: <https://doi.org/10.15421/152334>

4. Cherniavska, Olena, et al. Artificial intelligence tools for university fundraising 5.0: A Comprehensive analysis. *2023 IEEE 5th International Conference on Modern Electrical and Energy System (MEES)*. IEEE, 2023.

5. Cherniavska, Olena, et al. Alternative network businesses and approaches of operative income prediction within YouTube channel case. *CMiGIN*. 2022. (pp. 235-244).

УДК 005.332.4:004:005.7

Пуліна Т.В.¹, Маляренко Я.А.

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ПІДПРИЄМСТВ У ЄС

Актуальність дослідження зумовлена посиленням ролі цифрових технологій у трансформації сучасних економічних систем та управлінських моделей. У країнах Європейського Союзу цифровізація стала ключовим чинником модернізації кластерних об'єднань, які виступають основою інноваційного розвитку та регіональної конкурентоспроможності. У цьому контексті кластери розглядаються як складні мережеві структури, де взаємодія бізнесу, науки та держави посилюється за рахунок цифрових платформ і комунікаційних інструментів [1; 4; 5; 8].

У сучасній науковій літературі кластер визначається як система взаємопов'язаних підприємств, інституцій та організацій, що функціонують у межах певного простору та створюють додану вартість через взаємодію [10]. У межах ЄС кластерні об'єднання набувають ознак відкритих інноваційних екосистем, де цифровізація забезпечує інтенсивність обміну знаннями та прискорення інноваційних процесів [6]. Це трансформує традиційні підходи до управління, зміщуючи акцент із ієрархічних моделей на мережеві.

Цифровізація змінює саму логіку функціонування кластерів, перетворюючи їх на платформи координації інноваційної діяльності. За визначенням І. Гузенко та К. Єфімчук, цифрові технології сприяють

формуванню нової архітектури взаємодії між учасниками кластерів, зменшуючи транзакційні витрати та підвищуючи ефективність комунікацій [1]. У результаті кластер виступає не лише як виробничо-економічна структура, а як цифрова екосистема.

Важливим аспектом трансформації є впровадження цифрових платформ, які забезпечують інтеграцію учасників кластерів у єдине інформаційне середовище. Такі платформи дозволяють координувати спільні проекти, здійснювати обмін даними та формувати стратегічні партнерства у реальному часі [6]. Це сприяє підвищенню адаптивності кластерів до змін ринкової кон'юнктури.

Європейська кластерна політика активно інтегрує цифровізацію як інструмент підвищення ефективності управління. Програми Європейської комісії, зокрема European Cluster Alliance, спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури та підтримку інноваційної кооперації між кластерами [9]. Це дозволяє створювати транснаціональні мережі та забезпечувати синхронізацію економічних процесів.

Цифровізація також сприяє розвитку механізмів публічно-приватного партнерства у кластерних структурах. Використання цифрових інструментів забезпечує прозорість управлінських процесів, підвищує рівень довіри між учасниками та оптимізує процес прийняття рішень [7]. У таких умовах держава виконує функцію координатора, тоді як бізнес і наука виступають активними агентами інновацій.

Результатом цифрової трансформації є посилення ролі даних як стратегічного ресурсу розвитку кластерів. Використання аналітичних систем і цифрових панелей управління дозволяє здійснювати моніторинг ефективності діяльності та прогнозування розвитку [11]. Це формує нову якість управління, засновану на доказовості та оперативності.

У межах ЄС цифровізація сприяє формуванню транскордонних кластерних мереж, які об'єднують підприємства різних країн у спільні інноваційні проекти. Цифрові комунікаційні інструменти забезпечують ефективну координацію таких мереж, що підвищує їхню конкурентоспроможність на глобальних ринках [2]. Це створює передумови для інтеграції локальних економік у міжнародні ланцюги створення вартості.

Для України цифровізація кластерних об'єднань має стратегічне значення у контексті євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки. Адаптація європейського досвіду передбачає створення цифрових платформ взаємодії, розвиток інституційної підтримки та інтеграцію у європейські інноваційні мережі [3]. Це дозволить підвищити ефективність кластерної політики та забезпечити стійкий розвиток регіонів.

Отже, цифровізація виступає ключовим фактором трансформації управління кластерними об'єднаннями підприємств у країнах ЄС. Вона

змінює структуру взаємодії між учасниками, формує нові інституційні механізми та підвищує ефективність управлінських процесів. Для України використання цього досвіду є важливим напрямом модернізації економіки та інтеграції у європейський економічний простір.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гузенко І. Ю., Єфімчук К.Є. (2022). Розвиток кластерів в умовах глобалізації: досвід країн ЄС та перспективи України. *Економічний вісник*. Вип. 3. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.009> (дата звернення: 29.03.2026).
2. Лемко Ю. Р. Кластери як один з інструментів формування політики сусідства ЄС. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2021. № 28. 55-58. DOI: <https://doi.org/10.32837/apfs.v0i28.948> (дата звернення: 29.03.2026).
3. Про затвердження Державної програми розвитку міжнародного територіального співробітництва на 2025-2027 роки: Проект Постанови Кабінету Міністрів України. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/projekt-postanovi.pdf> (дата звернення: 29.03.2026).
4. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.
5. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://tempus.nung.edu.ua/uk/news>. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 29.03.2026).
6. Aranguren M.J., Parrilli M.D., Vendrell-Herrero F., Wilson J.R. Nested Methodological Approaches for Cluster Policy Evaluation: An Application to the Basque Country. *Regional Studies*. 2013. Т. 48, № 9. PP. 1547-1562. DOI: <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.750423> (дата звернення: 29.03.2026).
7. Borgulya Á., Balogh G., Jarjabka Á. Communication management in industrial clusters: an attempt to capture its contribution to the cluster's success. *Journal of East European Management Studies*. 2022. Т. 27, № 2. PP. 179-209. DOI: <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-2-179> (дата звернення: 29.03.2026).
8. Cluster Ecosystem Analysis: A Case Study Analysis of the Clustering Ecosystem in Ukraine. Kyiv : Ukrainian Cluster Alliance, Ministry of Economy of Ukraine, 2025. 21 p.
9. EU4Digital. (2024). Supporting digital economy and society in the Eastern Partnership. Digital Innovation Clusters Development in the EaP. EU best practices in cluster management. URL: https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2024/07/EU4Digital-II_Report_EU-Best-Practices-in-Cluster-Management.pdf (дата звернення: 29.03.2026).

10.Porter M.E. Clusters and New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 1998. November-December. P. 77–90.

УДК 351.86:331.108:005.334(477)

Іванченко А.В.¹, Пуліна Т.В.², Кожушаний С.І.³

¹ канд. держ. упр., проф. НУ «Запорізька політехніка»

² д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

³ асп. гр. А-073.13 НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ НА РИЗИКИ HR-СЕКТОРУ

Умови воєнного стану змусили державу переглянути підходи до управління людським капіталом, особливо щодо молоді, яка перебуває на етапі здобуття освіти та формування професійних компетентностей. Запровадження можливості виїзду громадян віком до 22 років з освітньою метою стало важливим управлінським кроком, що суттєво вплинуло на кадрову ситуацію в країні та створило нові ризики і виклики для HR-сектору [1].

Сучасна державна політика демонструє зміну парадигми у ставленні до молоді. Якщо раніше мобільність молодих людей часто розглядалася як потенційна втрата трудового ресурсу, то нині вона дедалі більше сприймається як інвестиція у майбутній розвиток країни. Дозвіл на виїзд для навчання фактично визнав право молодого покоління на безперервність освітнього процесу навіть в умовах війни, що стало сигналом того, що держава розглядає освіту не лише як соціальну сферу, а як стратегічний елемент національної безпеки та економічного розвитку. Для HR-сектору така позиція означає появу нових факторів невизначеності, адже мобільність молоді безпосередньо впливає на формування кадрового резерву.

Узагальнюючи наведені ризики, можна зазначити, що сучасні умови війни та державна політика у сфері мобільності населення суттєво впливають на функціонування HR-сектору України. Найбільш відчутним викликом залишається скорочення трудових ресурсів через військові втрати, міграцію населення та виїзд молоді на навчання, що формує стійкий дефіцит кадрів і ускладнює забезпечення підприємств необхідним персоналом [4]. Важливим ризиком є також відтік людського капіталу, оскільки частина молоді та кваліфікованих спеціалістів може не повернутися до країни, що знижує потенціал економічного відновлення. Одночасно внутрішня міграція спричиняє територіальні дисбаланси робочої сили, а зміни у структурі економіки формують кваліфікаційний розрив між потребами ринку та наявними навичками працівників [5].

У цілому сукупність цих факторів створює нестабільність кадрового середовища та ускладнює довгострокове планування управління персоналом. Тому ефективний розвиток HR-сектору вимагає адаптації кадрової політики, розвитку систем перекваліфікації та створення умов для збереження й повернення трудових ресурсів в Україну.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Роз'яснення МВС щодо виїзду за кордон чоловіків віком 18-22 років включно. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/roziasnennia-mvs-shchodo-vyizdu-za-kordon-cholovikiv-vikom-18-22-rokiv-vkliuchno> (дата звернення 09.04.2026)
2. Дрок І. С., Самбор М. А. Міграційні наслідки для України від військового вторгнення російської федерації в Україну в довгостроковій перспективі: наук.-практ. реком. Дніпро : ДДУВС, 2024. 24 с.
3. Клименко, О. Вплив демографічної кризи на розвиток трудових ресурсів в Україні під час війни. *Соціологічні студії*. 2025. 1(26). 30–44. URL: <https://doi.org/10.29038/2306-3971-2025-01-41-41> (дата звернення 09.04.2026)
4. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.
5. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7471>.

УДК 658.5:621

Пуліна Т.В.¹, Резанов Е.О.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ МОЖЛИВОСТЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Машинобудівна галузь залишається одним із ключових секторів промисловості України, визначаючи рівень технологічного розвитку національної економіки. В умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та структурних зрушень у промисловості підприємства галузі зіштовхуються з необхідністю не просто адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й формувати та розвивати стратегічні можливості, які забезпечують стійку конкурентну перевагу у довгостроковій перспективі.

Концепція стратегічних можливостей (strategic capabilities) сформована на перетині ресурсної теорії фірми (Resource-Based View) та теорії

динамічних здатностей. Під стратегічними можливостями машинобудівного підприємства слід розуміти інтегровану сукупність організаційних компетенцій, ресурсів і процесів, що дозволяють підприємству своєчасно розпізнавати ринкові можливості, конфігурувати активи відповідно до вимог середовища та генерувати довгострокову цінність. Відповідно до класифікації Д. Тіса, розрізняють операційні (звичайні) та динамічні можливості, при цьому останні виконують ключову роль у забезпеченні адаптивності підприємства [1].

Аналіз практики машинобудівних підприємств України свідчить про недостатній рівень систематизації роботи зі стратегічними можливостями[2]. Серед основних проблем - фрагментарність стратегічного планування, слабка інтеграція між підрозділами НДДКР і виробництвом, низький рівень цифровізації операційних процесів та обмеженість інвестицій у розвиток людського капіталу. Зазначені чинники призводять до звуження горизонту стратегічного бачення та знижують здатність підприємств до проактивного реагування на зміни [3].

З метою систематизації підходу до управління стратегічними можливостями пропонується авторська класифікація, яка охоплює чотири ключові блоки (табл. 1) [4,5].

Таблиця 1 – Класифікація стратегічних можливостей машинобудівного підприємства

Блок можливостей	Зміст та складові
Технологічні	Рівень автоматизації, якість виробничих процесів, НДДКР-потенціал
Організаційні	Структурна гнучкість, управлінські компетенції, корпоративна культура
Ринкові	Орієнтація на клієнта, розвиток партнерських мереж, брендинг
Людський капітал	Кваліфікація персоналу, система навчання, утримання талантів

Для ефективного управління стратегічними можливостями пропонується впровадження циклічної моделі, що включає чотири етапи: діагностика наявних можливостей та виявлення “стратегічних розривів”; пріоритизація напрямів розвитку з урахуванням ресурсних обмежень; розробка та реалізація програм розвитку можливостей; моніторинг і коригування на основі ключових показників ефективності (КПІ). Ключовим інструментом діагностики є матриця стратегічних можливостей, яка дозволяє зіставити поточний рівень розвитку компетенцій із цільовим станом відповідно до обраної корпоративної стратегії [6].

Таким чином, управління стратегічними можливостями машинобудівних підприємств є комплексним завданням, що потребує системного підходу, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність. Запропонована класифікація та циклічна модель управління дозволяють структурувати цей процес та забезпечити узгодженість між стратегічними цілями підприємства і рівнем його організаційних, технологічних та ринкових можливостей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козаченко Г.В., Ляшенко О.М. Стратегічне управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. *Управління економікою: теорія та практика*. 2021. № 3. С. 45–58.
2. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах розбудови їхніх динамічних можливостей. Тернопіль: Економічна думка, 2017. 416 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2020. 352 с.
4. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.
5. Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. № 20. 2013. С. 21-26.
6. Зайцева В., Бут Т., Пуліна Т. Ринок туристичних послуг України: Навчальний посібник для студентів ВНЗ. Запоріжжя : Просвіта, 2019. 292 с.

УДК 658.5:621

Івасюк О.В.

асп. НУ «Запорізька політехніка»

ПОРІВНЯННЯ ІНСАЙДЕРСЬКОЇ ТА АУТСАЙДЕРСЬКОЇ МОДЕЛЕЙ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

У воєнний період корпоративне управління на машинобудівних підприємствах України фактично стає інфраструктурою виживання та відновлення стратегічного потенціалу, а не лише набором процедур або корпоративних регламентів. Машинобудування як капіталомістка галузь із довгими інвестиційними циклами та високою залежністю від кооперації найбільш гостро відчуває наслідки війни: перерви в енергозабезпеченні й логістиці, релокацію або часткову втрату виробничої бази, скорочення доступу до кредитних ресурсів, дефіцит робітників всіх спеціальностей і кваліфікацій, підвищення контрактних та валютних ризиків, а також

переструктурування попиту – зростання частки державних і оборонних замовлень та зниження інвестиційного попиту з боку приватного сектору [1].

У таких умовах саме модель корпоративного управління визначає, чи здатна компанія утримати ключові компетенції, забезпечити безперервність операцій і паралельно – підготуватися до післявоєнної модернізації та інтеграції в міжнародні ланцюги створення вартості. Тому порівняння інсайдерської та аутсайдерської моделей набуває прикладного значення: йдеться не про «класичну» типологію [2, 3], а про те, який контур контролю внутрішній чи зовнішній дає кращу керованість стратегічним потенціалом.

Інсайдерська модель у машинобудуванні проявляється як домінування концентрованої власності та управлінського контролю, коли вирішальні управлінські повноваження зосереджені у контролюючого власника або вузького кола топ-менеджерів, а ключові рішення ухвалюються в межах внутрішнього кола корпоративних акторів. Її операційна сила в умовах війни полягає у здатності працювати «швидше за середовище»: оперативно змінювати виробничі програми, перерозподіляти бюджети на критичні ремонтні чи енергетичні заходи, перебудовувати постачання, замінювати контрагентів, стискати цикл затвердження рішень, знижуючи часові втрати. Водночас ця модель має специфічний ризиковий профіль: вона часто відтворює інформаційну закритість, підвищує ймовірність конфлікту інтересів при розподілі ресурсів і підсилює залежність результатів від персональної компетентності «ядра управління». Для машинобудівного підприємства це означає, що стійкість може бути високою доти, доки збережені ключові особи та їхні неформальні управлінські зв'язки; однак при зміні управлінського ядра, втраті кадрів або переході до складних інвестиційних проєктів слабкість формалізованих механізмів контролю стає обмеженням.

Аутсайдерська модель базується на посиленні зовнішнього й інституційного контролю: незалежного нагляду, підзвітності, формалізованих процедур і правил, що мінімізують інформаційну асиметрію між менеджментом, власниками та іншими стейкхолдерами. Для машинобудування її практична цінність полягає в іншій логіці керованості: компанія демонструє не лише здатність «швидко реагувати», а здатність «надійно виконувати» – з позиції банків, інвесторів, донорів, міжнародних партнерів, страхових компаній та великих замовників. Наявність незалежних членів наглядової ради, комітетів з аудиту та ризиків, прозорої звітності, дисципліни прийняття інвестиційних рішень та контролю портфеля проєктів, формує вимірювану довіру і розширює ресурсне поле підприємства. Проблемою аутсайдерської моделі в екстремальних умовах є потенційна процедурна інерційність: якщо управлінська архітектура не містить

«кризового режиму», цикл ухвалення рішень може бути надто повільним для середовища, де ризики реалізуються щоденно.

Порівняння двох моделей для машинобудівних підприємств доцільно здійснювати через призму управління стратегічним потенціалом, тобто через здатність підприємства відтворювати технологічні, виробничі, інноваційні та кадрові можливості. У воєнний період критичним критерієм виступає швидкість та узгодженість управлінських реакцій: тут інсайдерська модель, як правило, має перевагу завдяки стислому ланцюгу команд і концентрації контролю. Натомість у площині системного управління ризиками аутсайдерська модель, як правило, продуктивніша, оскільки переводить ризики з «інтуїтивних управлінських оцінок» у керовані контури: задає напрямки, прив'язує ризики до показників раннього попередження, формує сценарні карти, закріплює відповідальність і контроль відхилень. Для капіталомісткого машинобудування ключовим є також управління інвестиційним портфелем: аутсайдерська модель підтримує дисципліну довгих проєктів модернізації через інвесткомітети, прозорі критерії ефективності; інсайдерська часто ефективна в «точкових» рішеннях, однак підвищує ризик суб'єктивної пріоритизації, що в довгих циклах трансформується у втрати часу й ресурсів. У сфері людського капіталу аутсайдерський підхід сприяє формалізації політики утримання критичних компетенцій, наступництва та управління знаннями; інсайдерський – дає гнучкість у мотивації та швидких кадрових рішеннях, але водночас посилює персональну залежність управління від вузького ядра.

На практиці це проявляється у типових управлінських ситуаціях. Наприклад, коли підприємство стикається з раптовими обмеженнями енергопостачання або логістичними розривами, інсайдерська конфігурація дозволяє швидко змінити режим роботи, переорієнтувати постачання, скоригувати виробничі графіки та мінімізувати простій. Водночас, коли йдеться про залучення фінансування на модернізацію обладнання, адаптацію виробництва під експортні стандарти або входження у міжнародні коопераційні проєкти, вирішальним стає не темп внутрішньої реакції, а рівень довіри та прозорості: тут аутсайдерські механізми знижують сприйнятий ризик для зовнішніх стейкхолдерів і підвищують шанс отримати ресурси на прийнятних умовах. Аналогічно, при виконанні складних контрактів із високими вимогами до якості й термінів, формалізована система контролю створює керованість і передбачуваність результату, що є суттєвим для збереження репутації та ринкових позицій.

Відповідно, для українських машинобудівних підприємств найбільш раціональним шляхом розвитку є не механічне перенесення «чистої» інсайдерської або «чистої» аутсайдерської моделі, а формування гібридної архітектури корпоративного управління. Її зміст полягає у поєднанні

оперативності інсайдерського контуру з інституційними запобіжниками аутсайдерського типу. Така архітектура передбачає: посилення наглядової функції через незалежні елементи, впровадження ризик-орієнтованого управління як центрального ядра у воєнний період, розгортання комплаєнсу та прозорої звітності як умови доступу до фінансування і партнерств, а також портфельне управління стратегічним потенціалом. Окремий акцент має бути зроблений на управлінні компетенціями: програми збереження інженерних знань, системи наступництва та стандартизація критичних процесів знижують ризик втрати стратегічного потенціалу через кадрові розриви.

Отже, інсайдерська модель корпоративного управління для машинобудівних підприємств України в умовах воєнного стану є функціонально привабливою через високу швидкість рішень і гнучкість, але водночас підсилює ризики закритості, конфлікту інтересів і персональної залежності управління, що обмежує можливості довгострокового відновлення та інвестиційної модернізації. Аутсайдерська модель формує інституційну довіру, підсилює керованість ризиків і дисципліну довгих інвестиційних циклів, але потребує адаптації процедур під кризові умови, щоб не втрачати оперативність. Найбільш перспективним є гібридний підхід, який дозволяє одночасно забезпечити швидкість антикризових рішень і створити умови для залучення ресурсів, технологічного оновлення та інтеграції українського машинобудування у міжнародні виробничі та технологічні мережі в період відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пуліна, Т., Шитікова Л., Змикало О. Шляхи активізації процесів інвестування інноваційної діяльності України в умовах російсько-української кризи. *Управління змінами та інновації*. №4. 2022. С 14-19.

2. Mayer C. Corporate Governance, Competition and Performance. *OECD Economics Department Working Papers*. 1996. 164. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/1996/01/corporate-governance-competition-and-performance_g17a13ca/536410876068.pdf.

3. Schmidt R. H., Tyrell M. Information theory and the role of intermediaries in corporate governance. *Working paper series: finance & accounting*. 2004. 34 p. URL: <https://d-nb.info/1062631544/34>.

СТРЕС-ТЕСТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

У воєнний період стрес-тестування банківської діяльності набуває критичного значення, оскільки традиційні підходи до оцінювання стійкості часто не встигають за швидкістю зміни загроз і поведінки клієнтів [1-3]. Основна проблема полягає в тому, що стрес-тестування часто відбувається як формалізований розрахунок показників або разова «перевірки на відповідність», тоді як воєнне середовище вимагає управлінського інструмента, здатного оперативно перетворювати сигнали ризику на конкретні рішення.

За таких умов стрес-тестування в банківській установі доцільно трактувати не як формальну «процедуру перевірки», а як механізм корпоративного управління, що переводить невизначеність у відбір рішень на рівні Наглядової ради та Правління. В результаті банк отримує не «опис ризиків», а параметризований простір дій: які напрями фінансування доцільно підтримувати, які – тимчасово обмежувати, які ліміти коригувати, які процеси резервувати, а які – переводити у спрощений режим під пікові навантаження.

У системі корпоративного управління ключовим є управлінський фокус стрес-тестування, що полягає у необхідності ухвалювати рішення, закріплені у відповідальності, строках виконання та контрольних метриках.

Початковою ланкою цієї логіки виступає конструювання сценаріїв. У воєнних умовах банківська установа повинна мати сценарії конкретних управлінських ситуацій з чіткими межами прийнятності та визначеним набором важелів реагування. До таких ситуацій належать: локальний дефіцит ліквідності через хвилеподібну міграцію коштів між регіонами; раптова деградація якості портфеля у сегментах, пов'язаних із релокацією підприємств і розривом ланцюгів постачання; стрибок транзакційного навантаження на цифрові канали разом із інцидентом доступності; зміна умов операційної роботи через безпекові обмеження або перебої інфраструктури. Окремо слід виділяти «суто воєнні» сценарії, які прямо впливають на доступність сервісів і довіру клієнтів, зокрема кібератаки та DDoS-атаки. У таких сценаріях об'єктом управлінського рішення є не лише фінансові параметри, а й забезпечення безперервності критичних функцій: платежів, доступу до рахунків, підтверджень операцій, а також здатність банку швидко стабілізувати канали взаємодії з клієнтами.

Другим рівнем у корпоративному управлінні є визначення частоти проведення стрес-тестів. У воєнний період календарний підхід «раз на рік» є малоєфективним, оскільки ризикові події мають високу динаміку та нерідко запускаються раптовими тригерами. Доцільною є двоконтурна частотність. Перший контур – регулярний (наприклад, квартальний), який обслуговує показники капіталу, ліквідності, якості портфеля та чутливості до зміни ставок і валютних параметрів. Другий – тригерний, що запускається поза графіком при появі операційних або поведінкових сигналів: нестандартні відтоки коштів, локальні збої платіжної інфраструктури, хвилі шахрайства, аномальне зростання запитів у мобільному застосунку, різка зміна структури транзакцій. Для воєнного середовища важливо, що тригерний контур має включати окремі «пускові умови» для кібератак і DDoS-атак (наприклад, нетипові патерни трафіку). Саме тригерний контур формує управлінську «нервову систему», оскільки змушує менеджмент переходити від констатації до дій у межах годин і діб: які ліміти активуються, які операції отримують пріоритет, які сервіси переводяться у спрощені режими, як і коли надається інформація клієнтам.

Третьою ланкою є визначення управлінського виходу стрес-тестування. Якщо результатом залишаються лише «індикатори стійкості», банк фактично втрачає сенс інструмента, оскільки не отримує рішення, придатні до виконання. Натомість управлінський вихід має бути оформлений як пакет рішень щодо операційної стійкості – резервування, дублювання, зміни SLA з провайдерами, розширення моніторингу інцидентів та контроль часу відновлення. Такий пакет доцільно затверджувати як дорожню карту, яка містить відповідальних, строки, контрольні точки та показники підтвердження виконання.

Практика українських банків свідчить, що управлінська природа стрес-тестування може проявлятися не лише у «класичних» макросценаріях, а й у поведінково-транзакційних та технологічних шоках, що демонструють межі масштабування цифрових контурів. Показовим прикладом є кейс monobank (як цифрового бренду Universal Bank) [1], так звана «лимонна лихоманка», тобто гейміфікована активність у застосунку, яка спричинила стрибкоподібне навантаження, хвилю звернень і помітні проблеми доступності сервісів. Управлінська значущість цього кейсу полягає в тому, що він фактично відтворив структуру «польового» стрес-тесту, де навантаження зростає не поступово, а хвилею, одночасно збільшуючи кількість транзакційних запитів, частоту повторних спроб і загальну кількість взаємодій у застосунку. У таких умовах будь-яка деградація доступності породжує ефект самопідсилення: клієнти повторюють дії, трафік збільшується, сервісні канали перевантажуються, а це додатково погіршує показники часу відповіді та рівень успішності операцій. З позиції менеджменту та адміністрування

принциповим є те, що «лимонна лихоманка» виявляє не лише технічну межу пропускнуї спроможності, а й організаційну межу: готовність підтримки, узгодженість між командами, швидкість стабілізації, якість кризової комунікації. Таким чином, «цифровий шок» оголює управлінську залежність між продуктово-комунікаційними рішеннями та операційною витривалістю: кожна хвилина недоступності може конвертуватися у репутаційні втрати, зростання навантаження на контакт-центр, падіння довіри та потенційні втрати на компенсації.

Воєнний контекст підсилює значущість такого кейсу, оскільки подібні пікові навантаження можуть накладатися на кібератаки та DDoS-атаки. У цьому випадку банк стикається з комбінованим шоком: одночасно зростає частка нелегітимного трафіку, виникає конкуренція за ресурси між реальними клієнтськими запитами та атаквальним потоком, підвищується ймовірність часткової недоступності окремих функцій. Управлінський сенс таких сценаріїв полягає у перевірці здатності банку зберегти «ядро сервісу» - критичні платежі, доступ до рахунків, ключові підтвердження і одночасно швидко стабілізувати комунікаційні контури так, щоб мінімізувати повторні звернення та «панічні» повторні дії користувачів, які збільшують навантаження. Важливо, щоб реакції на кіберінциденти були формалізовані управлінськими рішеннями, а не лише технічними регламентами IT-підрозділів, і підлягали контролю на рівні профільних комітетів Наглядової ради банку.

Щоб перетворити подібні події на керований інструмент, банк має формалізувати управлінський протокол «навмисного навантажувального експерименту», який доцільно інтегрувати у контур корпоративного управління цифровими ризиками. По-перше, необхідно встановити порogi навантаження, після яких автоматично запускаються деградаційні режими: пріоритизація критичних операцій (платежі, доступ до рахунків), спрощення «важких» запитів, тимчасове обмеження неключових функцій. По-друге, слід зафіксувати порядок публічних повідомлень: що саме і в якій послідовності повідомляється клієнтам при збої, хто є уповноваженим голосом, які формулювання мінімізують паніку й повторні звернення. По-третє, підсумки таких тестів доцільно виносити на порядок денний профільного комітету Наглядової ради банку (цифрові ризики/операційна стійкість) як підставу для інвестицій у масштабування, резервування, посилення захисту та навчання сервісних команд. У результаті стрес-тестування перестає бути разовою «подією» і стає циклом управління: виявлення меж → рішення про ресурси та правила → контроль виконання → повторне тестування.

Отже, стрес-тестування у воєнний період має бути інституціоналізоване як управлінський контур корпоративного управління, який забезпечує прийняття рішень на основі сценаріїв, тригерів і вимірюваних порогів, а

також дозволяє банку підтримувати безперервність критичних сервісів під впливом пікових навантажень, кібератак і DDoS-атак.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Касян В. «Не очікували такого». Акція з лимонами збільшила навантаження на моноу вісім разів. Інформаційний портал Ліга-нет. URL: <https://finance.liga.net/ua/bank/novosti/ne-ochikuvaly-takoho-aktsiia-z-lymonamy-zbilshyla-navantazhennia-na-mono-u-visim-raziv?>
2. Стрес-тестування банків як інструмент банківського регулювання. Національний банк України. 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Stres-testuvannya_bankiv_19-05-2023.pdf.com.
3. Kloba L., Kloba T. Cyber threats of the banking sector in the conditions of the war in Ukraine. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2022. Vol. 5 (46). URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3883>.

УДК 658.5:334

Пуліна Т.В.¹, Бугайов Р.Р.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

КОНЦЕПЦІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ КЛАСТЕРНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнної трансформації економіки України, посиленої високим рівнем невизначеності, ризиків та турбулентності зовнішнього середовища, особливого значення набуває забезпечення стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств і регіональних економічних систем. Прифронтові регіони, зокрема Запорізький, функціонують в умовах комплексного впливу економічних, інфраструктурних і безпекових обмежень, що зумовлює необхідність впровадження нових управлінських підходів, орієнтованих на гнучкість, адаптивність та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. У цьому контексті особливої актуальності набуває кластерний підхід, який забезпечує інтеграцію виробничих, інноваційних і інституційних ресурсів, формування синергетичного ефекту взаємодії між підприємствами, науковими установами та органами влади [1].

Кластерні об'єднання машинобудівних підприємств виступають важливими елементами інноваційних екосистем, що забезпечують концентрацію ресурсів, розвиток коопераційних зв'язків та інтеграцію у

глобальні ланцюги створення вартості. Водночас функціонування таких кластерів в умовах воєнного середовища потребує переходу від традиційних моделей управління до адаптивних, які враховують динамічність зовнішніх факторів, високий рівень ризиків та необхідність забезпечення безперервності виробничих процесів. У зв'язку з цим формується концепція адаптивного управління кластерними об'єднаннями, що базується на поєднанні підходів економічної стійкості (resilience), адаптивного управління (adaptive governance) та цифрової трансформації (Industry 4.0).

Концепція адаптивного управління кластерними об'єднаннями машинобудівних підприємств передбачає розгляд кластеру як складної відкритої соціально-економічної системи, функціонування якої забезпечується взаємодією внутрішніх підсистем і зовнішнього середовища. До складу внутрішніх підсистем належать виробнича, інноваційна, фінансова, кадрова та цифрова підсистеми, які формують основу функціонування кластеру та забезпечують створення доданої вартості. Виробнича підсистема визначає ефективність технологічних процесів і рівень завантаження потужностей, інноваційна - відповідає за впровадження нових технологій і розвиток науково-дослідної діяльності, фінансова - забезпечує ресурсну підтримку та стабільність, кадрова - формує людський капітал і компетентності, а цифрова - інтегрує інформаційні потоки та забезпечує автоматизацію управлінських і виробничих процесів.

Зовнішнє середовище кластерного об'єднання формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове значення мають економічні, інституційні, технологічні, логістичні та безпекові чинники. Економічні фактори визначають макроекономічні умови функціонування підприємств, інституційні - формують регуляторне середовище та рівень державної підтримки, технологічні - відображають рівень цифровізації та інноваційного розвитку, логістичні - забезпечують функціонування ланцюгів постачання, а безпекові - визначають рівень ризиків, пов'язаних із воєнними діями [2]. В умовах прифронтового регіону їх вплив значно посилюється, що зумовлює необхідність їх комплексного врахування у процесі управління.

Ключовим елементом концепції адаптивного управління є інтеграція механізмів гнучкого реагування, управління ризиками, стратегічної адаптації та зворотного зв'язку. Управлінський процес набуває циклічного характеру і включає етапи оцінювання стану кластеру, аналізу впливу зовнішніх факторів, прийняття управлінських рішень, їх реалізації та коригування на основі отриманих результатів. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервну адаптацію кластеру до змін середовища та підвищити ефективність управління в умовах нестабільності.

Важливим інструментом реалізації концепції є інтегральний показник адаптивності кластерного об'єднання, який дозволяє здійснювати

комплексну оцінку його функціонування. Він формується на основі системи показників, що відображають стан основних підсистем кластеру, зокрема стратегічної гнучкості, фінансової стійкості, ефективності ризик-менеджменту, організаційної мобільності, кадрової адаптивності, цифрової зрілості та виробничої гнучкості. Інтеграція цих показників у єдину аналітичну систему забезпечує можливість кількісної оцінки рівня адаптивності та виявлення критичних зон, що потребують управлінського впливу.

Особливого значення в умовах воєнного середовища набуває врахування впливу зовнішніх факторів, що здійснюється через формування інтегрального показника зовнішнього середовища. Його використання як коригуючого множника дозволяє врахувати ступінь сприятливості або несприятливості умов функціонування кластеру та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Таким чином, адаптивність кластеру визначається не лише його внутрішніми характеристиками, але й здатністю ефективно реагувати на зовнішні виклики.

Практична реалізація концепції адаптивного управління розглядається на прикладі кластерного об'єднання «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування» (ІАМ), що функціонує у Запорізькому регіоні. Даний кластер є інтегрованою виробничо-інноваційною системою, яка об'єднує промислові підприємства, ІТ-компанії, науково-освітні установи та інституції підтримки бізнесу [3]. Його функціонування забезпечує формування повного циклу створення доданої вартості, розвиток кооперації та підвищення інноваційної активності підприємств. Участь у кластері створює для підприємств додаткові можливості щодо доступу до ресурсів, обміну знаннями та виходу на міжнародні ринки.

Результати дослідження свідчать, що адаптивне управління є ключовим фактором забезпечення стійкості кластерного об'єднання в умовах воєнного середовища. Високий рівень адаптивності кластеру забезпечується ефективною взаємодією між його учасниками, впровадженням сучасних технологій, розвитком інновацій та використанням гнучких управлінських механізмів. Особливу роль відіграє цифрова трансформація, яка забезпечує підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію управлінських рішень та покращення координації між учасниками кластеру.

Таким чином, запропонована концепція адаптивного управління кластерними об'єднаннями машинобудівних підприємств дозволяє сформулювати ефективну модель функціонування промислових кластерів в умовах воєнного середовища. Її реалізація сприяє підвищенню економічної стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного розвитку регіонів, а також створює передумови для їх інтеграції у глобальні виробничі та інноваційні мережі. Практичне значення результатів полягає у можливості їх

використання органами державного та регіонального управління, кластерними організаціями та підприємствами для формування ефективної політики розвитку промисловості та відновлення економіки в умовах воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пуліна Т.В. Інформаційне забезпечення створення та розвитку кластерних об'єднань підприємств харчової промисловості. *Бізнес Інформ*. 2013. 5. 145-152.
2. Пуліна Т.В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134-142.
3. Сайт кластеру «Інжиніринг – Автоматизація – Машинобудування» (IAM). URL: <https://www.iamcluster.zp.ua/>

УДК 005.932:004.896

Пуліна Т.В.¹, Юдицький В.А.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ АВТОМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ОРГАНІЗАЦІЙНУ СТРУКТУРУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах стрімкого розвитку цифрових технологій автоматизація бізнес-процесів стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вона не лише оптимізує операційну діяльність та зменшує витрати, а й суттєво впливає на організаційну структуру, трансформуючи функції підрозділів, ролі працівників та механізми координації.

За даними McKinsey Global Institute, близько 60% усіх професій містять щонайменше 30% операцій, які можуть бути автоматизовані за допомогою вже наявних технологій. Це свідчить про масштабний потенціал автоматизації та неминучість її впливу на організаційні структури підприємств різних галузей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю наукового обґрунтування трансформаційних процесів в управлінні підприємствами, що відбуваються під впливом цифровізації.

Метою даного дослідження є аналіз впливу автоматизації бізнес-процесів на організаційну структуру підприємства, виявлення основних напрямів структурних змін та обґрунтування рекомендацій щодо ефективної адаптації підприємств до нових умов функціонування.

Теоретичні засади та класифікація рівнів автоматизації. Під автоматизацією бізнес-процесів розуміють використання інформаційних

технологій та програмного забезпечення для виконання повторюваних завдань і операцій з мінімальним залученням людського ресурсу. Це поняття охоплює широкий спектр технологій: від базових систем управління документообігом до складних платформ роботизованої автоматизації процесів (Robotic Process Automation, RPA) та рішень на основі штучного інтелекту.

Організаційна структура підприємства являє собою сукупність підрозділів, посад, зв'язків та механізмів координації, що забезпечують його функціонування як єдиного цілого [6]. Впровадження автоматизації створює передумови для перегляду традиційних лінійних, функціональних, дивізійних і матричних структур та переходу до нових організаційних форм.

Еволюцію автоматизації бізнес-процесів можна представити у вигляді п'яти послідовних рівнів, кожен з яких характеризується різним ступенем технологічного забезпечення та відповідним впливом на організаційну структуру підприємства (рис. 1).

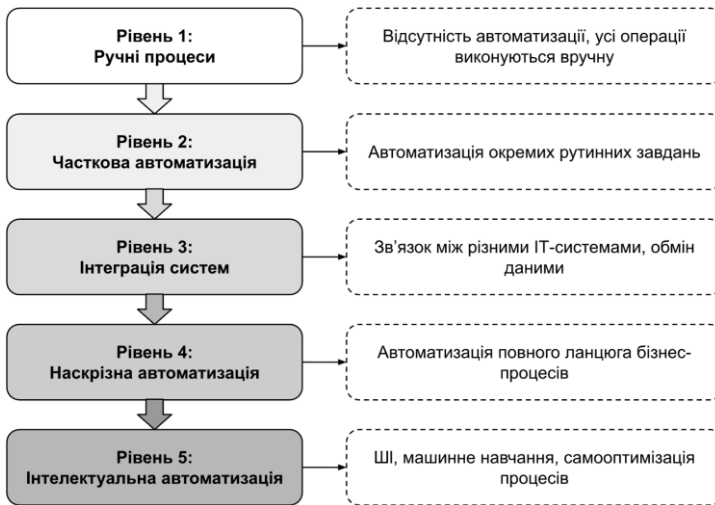


Рисунок 1 – Рівні автоматизації бізнес-процесів підприємства

Як видно з рисунку 1, перехід від нижчих до вищих рівнів автоматизації передбачає не лише технологічне ускладнення, а й поступову трансформацію організаційної структури. На першому та другому рівнях зміни мають локальний характер і стосуються окремих підрозділів або робочих місць. Третій рівень передбачає інтеграцію різних інформаційних систем, що потребує створення спеціалізованих підрозділів з управління ІТ-

інфраструктурою. На четвертому рівні наскрізна автоматизація призводить до розмивання меж між функціональними підрозділами та формування процесно-орієнтованої структури. П'ятий рівень, пов'язаний із застосуванням штучного інтелекту, створює передумови для радикальної перебудови всієї системи управління підприємством.

Варто зазначити, що зв'язок між автоматизацією та організаційною структурою має двосторонній характер. З одного боку, автоматизація ініціює структурні зміни, оскільки змінює характер виконуваних робіт, потоки інформації та механізми контролю. З іншого боку, існуюча організаційна структура може як сприяти, так і перешкоджати впровадженню автоматизації, що необхідно враховувати при плануванні цифрової трансформації.

Основні напрями впливу автоматизації на організаційну структуру. Аналіз наукової літератури та практичного досвіду підприємств дозволяє виділити шість ключових напрямів впливу автоматизації бізнес-процесів на організаційну структуру, які систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 – Вплив автоматизації бізнес-процесів на елементи організаційної структури

Напрямок впливу	Характер змін	Очікуваний результат
Скорочення управлінських рівнів	Усунення проміжних ланок управління	Спрощення ієрархії, прискорення комунікації
Зміна функцій персоналу	Переорієнтація з рутинних на аналітичні завдання	Підвищення якості управлінських рішень
Підвищення гнучкості	Перехід до адаптивних організаційних моделей	Швидке реагування на зміни середовища
Децентралізація рішень	Делегування повноважень на нижчі рівні	Зростання оперативності та ініціативності
Крос-функціональні команди	Розмивання меж між підрозділами	Комплексний підхід до бізнес-процесів
Зростання ролі ІТ	Створення нових підрозділів та посад	Технологічна підтримка трансформації

Практичні аспекти та виклики структурної трансформації. Попри очевидні переваги, процес структурної трансформації супроводжується низкою викликів: опором персоналу, значними інвестиційними витратами, необхідністю забезпечення кібербезпеки та складністю інтеграції нових систем із існуючою ІТ-інфраструктурою.

Досвід провідних українських підприємств підтверджує ефективність комплексного підходу: «ПриватБанк» завдяки RPA скоротив час обробки типових операцій на 70%; «Нова Пошта» автоматизувала сортування та маршрутизацію відправлень, оптимізувавши логістичну мережу; «Метінвест» впроваджує цифрові рішення для управління виробничими процесами зі створенням нових підрозділів цифрової трансформації.

Для мінімізації негативних наслідків структурної трансформації підприємствам рекомендується дотримуватися поетапного підходу до впровадження автоматизації. На першому етапі доцільно провести аудит існуючих бізнес-процесів та визначити пріоритетні напрями автоматизації. На другому етапі слід розробити цільову організаційну структуру з урахуванням запланованих змін. Третій етап передбачає пілотне впровадження з подальшим масштабуванням успішних рішень. На завершальному етапі необхідно забезпечити навчання персоналу, адаптацію системи мотивації та формування нової організаційної культури [8].

Висновки. Автоматизація бізнес-процесів є потужним каталізатором структурних змін на підприємстві. Результати проведеного дослідження свідчать, що вплив автоматизації на організаційну структуру має комплексний характер і проявляється у скороченні управлінських рівнів, трансформації функцій персоналу, підвищенні гнучкості структури, децентралізації управління, формуванні крос-функціональних команд та зростанні ролі IT-підрозділів.

Ключовим фактором успішної трансформації є збалансований підхід, що поєднує технологічні інновації з розвитком людського капіталу та адаптацією організаційної культури, забезпечуючи підприємству конкурентні переваги через підвищення операційної ефективності та прискорення реакції на ринкові зміни.

Перспективними напрямами подальших досліджень є вивчення впливу технологій штучного інтелекту та генеративних моделей на організаційні структури підприємств різних галузей, розробка методичних підходів до оцінювання готовності організаційної структури підприємства до цифрової трансформації, а також аналіз галузевої специфіки структурних змін під впливом автоматизації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Зайцева В., Бут Т., Пуліна Т. Ринок туристичних послуг України : навчальний посібник для студентів ВНЗ. Запоріжжя : Просвіта, 2019. 292 с.
- 2.Пуліна Т. В. Взаємозв'язок стратегії розвитку і конкурентної стратегії підприємства харчової промисловості. *Агросвіт*. 2013. № 20. С. 21–26.
- 3.Пуліна Т. В. Визначення конкурентної позиції підприємства на світовому ринку металургійної продукції. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету*. 2015. Вип. 25.1. С. 230–239.

4. Пуліна Т. В. Генезис кластерних об'єднань підприємств. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 134–142.

5. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7471> (дата звернення: 10.04.2026).

6. Daft R. L. *Organization Theory and Design* / R. L. Daft. 12th ed. Boston : Cengage Learning, 2016. 688 p.

7. Davenport T. H. *The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work* / T. H. Davenport. Cambridge : MIT Press, 2018. 248 p.

8. Galbraith J. R. *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels* / J. R. Galbraith. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2014. 352 p.

УДК 658.5:338

Пуліна Т.В.¹, Онищук А.І.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У сучасних умовах воєнного стану економіка України функціонує в умовах високої невизначеності, підвищених ризиків та суттєвих трансформацій зовнішнього середовища. Для підприємств це означає необхідність швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури, адаптації бізнес-моделей та забезпечення фінансової стійкості. Особливої актуальності набуває розроблення ефективної стратегії розвитку, яка дозволяє не лише зберегти функціонування підприємства, але й забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Підприємства сфери консалтингу відіграють важливу роль у забезпеченні адаптації бізнесу до нових умов господарювання, оскільки виступають провідниками управлінських інновацій, аналітичної підтримки та стратегічного планування. В умовах прифронтових регіонів їх діяльність набуває особливої значення, оскільки вони сприяють підвищенню ефективності управління підприємствами та підтримці їх фінансової стійкості [1].

Воєнний стан суттєво змінює умови функціонування підприємств, формуючи нові виклики, серед яких: нестабільність попиту, обмеженість фінансових ресурсів, ризики для персоналу та інфраструктури, порушення логістичних зв'язків, а також необхідність цифрової трансформації бізнес-

процесів. У таких умовах стратегія розвитку повинна враховувати не лише внутрішні можливості підприємства, але й зовнішні фактори впливу, що визначають умови його функціонування.

Розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану доцільно здійснювати на основі комплексного підходу, який передбачає поєднання стратегічного аналізу, оцінки ризиків та формування адаптивних механізмів управління. Основу такого підходу становлять методи PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, сценарного планування та стратегічного моделювання [2].

PESTEL-аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємства через визначення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів. У сучасних умовах ключовими є політичні та безпекові фактори, пов'язані з воєнними діями, економічні - з інфляційними процесами та зниженням платоспроможного попиту, а також технологічні - з необхідністю цифровізації діяльності.

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. До сильних сторін підприємства доцільно віднести високий рівень професійної компетентності персоналу, гнучкість управління та здатність швидко адаптуватися до змін. Серед слабких сторін - обмеженість фінансових ресурсів та залежність від ринкової кон'юнктури. Можливості включають розширення спектру онлайн-послуг, вихід на нові ринки та зростання попиту на антикризовий консалтинг, тоді як загрози пов'язані з нестабільністю економіки та зниженням платоспроможності клієнтів.

Важливим елементом розроблення стратегії є формування стратегічних цілей підприємства, які повинні бути спрямовані на забезпечення стійкості, підвищення конкурентоспроможності та розвиток інноваційного потенціалу. До основних стратегічних орієнтирів доцільно віднести диверсифікацію послуг, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами, розширення клієнтської бази, підвищення якості послуг та зміцнення фінансової стійкості.

Стратегія розвитку підприємства в умовах воєнного стану повинна базуватися на принципах адаптивного управління, що передбачає гнучкість, варіативність та здатність до швидкого коригування управлінських рішень. У цьому контексті особливого значення набуває використання сценарного підходу та механізмів адаптивного управління, що дозволяють підвищити ефективність функціонування підприємств у нестабільному середовищі.

Особливу увагу слід приділити цифровій трансформації підприємства, яка виступає ключовим фактором підвищення ефективності діяльності. Впровадження онлайн-сервісів, автоматизація бізнес-процесів, використання

сучасних інформаційних систем дозволяє забезпечити безперервність діяльності, розширити географію клієнтів та підвищити конкурентоспроможність.

Важливим напрямом стратегічного розвитку є управління ризиками, яке передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, пов'язаних із воєнними діями, економічною нестабільністю та змінами зовнішнього середовища. Формування ефективної системи ризик-менеджменту дозволяє знизити рівень невизначеності та забезпечити стабільність функціонування підприємства.

Таким чином, розроблення стратегії розвитку підприємства в умовах воєнного стану є складним багатовимірним процесом, що потребує інтеграції стратегічного аналізу, адаптивного управління та інноваційних підходів. Це дозволяє поглибити теоретико-методичну базу дослідження та обґрунтувати ефективні напрями розвитку підприємств у сучасних умовах. Запропонований підхід сприяє забезпеченню стійкості підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та формуванню передумов для подальшого розвитку в умовах посткризової трансформації економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пуліна Т. В., Тесленок І. М., Носов М. П. Проблеми та перспективи розвитку бізнес-інкубаторів в Україні як інноваційної організаційної структури. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. С. 45–52.

2. Пуліна Т. В. Інноваційні підходи до управління розвитком підприємств в умовах цифровізації економіки. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2020. № 3(13). С. 78–85.

УДК 658.311.2:355.46

Тесленок І.М.¹, Бузенко М.Ю.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0822 НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Зростаюча динамічність середовища, глобалізація та конкуренція спричиняють підвищення ролі лідера компанії, який безпосередньо визначає стратегічний вектор розвитку, впливає на формування корпоративної культури, етичних принципів і моделей поведінки працівників.

Розгорнуте визначення корпоративної культури дає О. Замковий, автор зазначає, що це – «єдине середовище, в якому мешкають усі співробітники компанії. Це єдиний набір цінностей та звичок, діловий етикет. Це режим

роботи, спілкування з колегами та клієнтами... система залагодження конфліктів, субординація, правила адаптації та навчання персоналу, командна робота, виконання поставлених завдань та багато іншого» [2].

Виходячи із визначення можна окреслити основні фактори формування корпоративної культури, які подано на рисунку 1.

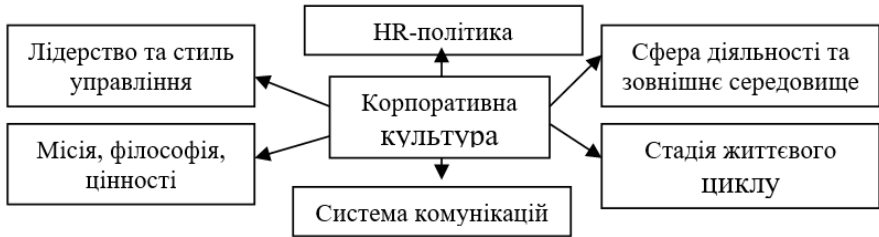


Рисунок 1 – Фактори формування корпоративної культури [1; 5; 6, с. 70].

Як видно із рисунку, одним із ключових факторів формування корпоративної культури є лідерство, яке визначає систему цінностей, норм і моделей поведінки в організації. Ефективне лідерство сприяє згуртованості колективу, підвищенню продуктивності праці та формуванню позитивного іміджу компанії. Водночас недостатня увага до формування цінностей і норм поведінки може призвести до конфліктів, зниження продуктивності та репутаційних ризиків.

Лідери виступають носіями корпоративної культури та прикладом для наслідування. Їхня поведінка, управлінські рішення та комунікаційний стиль безпосередньо впливають на формування норм взаємодії в колективі. Через механізми мотивації, внутрішніх комунікацій і системи заохочень вони закріплюють бажані моделі поведінки. Тобто саме лідери формують базові цінності компанії, які згодом трансформуються у стандарти поведінки працівників та відбиваються на зовнішній комунікаціях. Важливим аспектом є узгодженість між задекларованими цінностями та реальними діями лідера. У разі невідповідності виникає недовіра з боку працівників, що негативно впливає на корпоративну культуру та ефективність функціонування.

Розробляючи PR-стратегію компанії часто вибудовують її навколо особистості лідера. Навіть, більше, деякі підприємства асоціюються зі своїм лідером. Такий підхід забезпечує просування у соціальному просторі для отримання нових соціальних зв'язків і нових можливостей, які можна капіталізувати, зокрема отримання доступу до інвестиційних ресурсів. У даному разі також важливою метою буде позитивна популярність лідера як соціально відповідального суб'єкта, оскільки його сприятливий імідж позначається на образі підприємства та його бренді [4, с. 41]

Роль лідера у формуванні корпоративної культури набуває особливого значення в умовах змін, а також політичних зрушень, що особливо актуально для України. На перший план виходяться такі здатності лідера як:

- підтримка та емпатія;
- чіткість та прозорість у комунікаціях. На лідера покладено надання чіткої та достовірної інформації про ситуацію на підприємстві. Саме він несе відповідальність за прозорість у прийнятті рішень, пояснення їхньої необхідності, встановлення реалістичних цілей та очікувань;
- адаптивність та гнучкість в умовах невизначеності;
- підтримання стабільності та безперервності робочих процесів, наскільки це можливо (розробка планів дій на випадок надзвичайних ситуацій; підтримка мотивації, нагадування про важливість результатів);
- трансляція цінностей [2, с. 810].

Отже, лідерство є визначальним фактором формування корпоративних цінностей і норм поведінки. Воно забезпечує інтеграцію працівників у спільну систему цінностей, формує організаційну ідентичність та сприяє підвищенню ефективності діяльності компанії. Ефективне лідерство передбачає не лише формування цінностей, але й їх послідовну реалізацію в управлінській практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гресь Є.Ю., Язвінська Н.В. Особливості формування корпоративної культури на підприємстві. *Вісник КРІ ім. І. Сікорського*. 2014, URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/79b7119d-1554-4ad1-8675-366c60c3c067/content> (дата звернення 21.03.2026).
2. Замковий О. Корпоративна культура як фактор формування успішності українського ділового оточення на шляху до європейських стандартів. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-62/> URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1586> (дата звернення 23.03.2026).
3. Карпенко Ю., Животенко В., Чупринюк Б., Богдан Я. Роль лідера у формуванні корпоративної культури організації в умовах війни. *Національні інтереси України*. 2025. № 3 (8). URL : <https://perspectives.pp.ua/index.php/niu/article/view/21321/21296> (дата звернення 24.03.2026).
4. Павлішина Н.М., Кочнова І.В., Шаповалов Ю.А. PR-стратегія промислового підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 1 (28). С 37-41. URL : https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/28_2021/9.pdf (дата звернення 24.03.2026).

5. Фактори, що впливають на формування корпоративної культури. URL: https://stud.com.ua/39742/menedzhment/faktori_vplivayut_formuvannya_korporativnoyi_kulturi (дата звернення 21.03.2026)

6. Храпкіна В.В., Храпкін О.М. Роль лідера у формуванні корпоративної культури підприємства. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2024. Вип. 55. С. 68-75. URL : <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191/189> (дата звернення 24.03.2026).

УДК 338.467 : 65.011.4

Тесленок І.М.¹, Кривошей В.В.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0813сп НУ «Запорізька політехніка»

ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ РОБОТИ МЕТАЛУРГІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Масштабні кліматичні зміни на планеті продовжують наступати. Щороку температура піднімається вище, клімат змінюється, виникають масштабні пожежі, сильні повені чи посухи по всьому світу, що спричиняє необхідність внесення змін у процеси життєдіяльності із метою зменшення негативного впливу на довкілля. Одним із перспективних способів зменшення викидів парникових газів є декарбонізація.

Декарбонізація – заходи, покликані скоротити викиди CO₂, що утворюються внаслідок людської діяльності [3]. Декарбонізація означає поступове зменшення використання природного газу, вугілля та мазуту для виробництва тепла та перехід на відновлювані джерела енергії.

Загальний обсяг викидів парникових газів, починаючи з 1850 р., становить 3111,8 Гт. У розрізі галузей обсяг викидів подано на рисунку 1.

Найбільшим «постачальником» CO₂ є енергетичний комплекс. У 2024 році глобальні викиди вугілля зросли на 0,9% та склали 135 млн тонн CO₂. Викиди, пов'язані з нафтою, зросли на 0,3%. Збільшення зумовлене головним чином зростанням споживання в Китаї, Індії та Південно-Східній Азії, тоді як попит знизився в розвинених економіках, зокрема в США та ЄС [4].

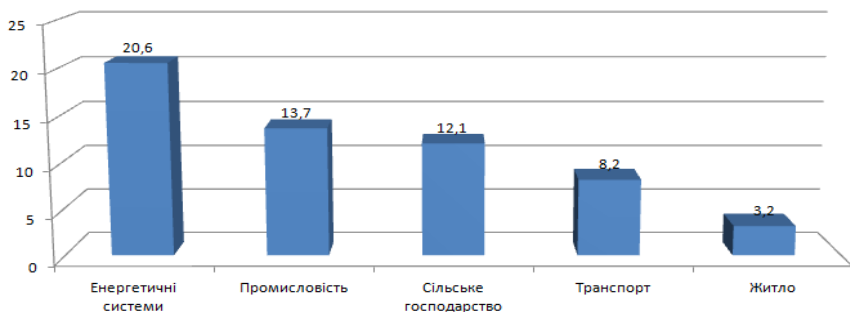


Рисунок 1 – Викиди CO₂ у розрізі галузей, Гт [3].

Викиди вуглекислого газу, метану та інших парникових газів, які нагрівають планету, утворюються здебільшого у секторах виробництва електроенергії, промисловості, транспорту, будівництва, сільського господарства. Тож усі ці галузі й не тільки потребують декарбонізації.

Україна слідує світовим трендам, ставлячи у пріоритет низьковуглецевий розвиток та готуючись до викликів EU Green Deal (Європейський зелений курс) – довгострокова стратегія розвитку Євросоюзу, спрямована на перетворення його економіки на кліматично нейтральну до 2050 р.. Ключовими інструментами для цього є крос-секторальний розвиток сфери енергоефективності та розбудова «зеленої» енергетики [1].

Металургійна галузь України, як одна з найбільш енергоємних і вуглецемних, опиняється в центрі глобальних процесів декарбонізації. Скорочення викидів парникових газів стає не лише екологічною необхідністю, а й важливим фактором конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [2].

Комплексна трансформація виробничих процесів повинна передбачати:

- модернізацію технологій виробництва, зокрема перехід від доменного виробництва до електродугових печей, що дозволяє знизити викиди CO₂;
- використання вторинної сировини (металобрухту), що сприяє зменшенню енергоспоживання та екологічного навантаження;
- впровадження відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності;
- державне регулювання та міжнародні ініціативи (екологічні стандарти та механізми вуглецевого ціноутворення). Для українських металургійних підприємств значення набуває адаптація до вимог європейського ринку.

Водночас процес декарбонізації супроводжується значними викликами: високими капітальними витратами, необхідністю оновлення інфраструктури та технологічними ризиками. Це вимагає стратегічного планування, залучення інвестицій і взаємодії з державою та міжнародними партнерами.

Отже, декарбонізація є не лише екологічним імперативом, а й стратегічним пріоритетом розвитку металургійних підприємств України. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності виробництва, зміцненню позицій на світових ринках і забезпеченню сталого розвитку галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Декарбонізація економіки – один із пріоритетів на шляху до сталого розвитку. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dekarbonizaciya-ekonomiki-odin-iz-prioritetiv-na-shlyahu-do-stalogo-rozvitku> (дата звернення 23.03.2026)
2. Павлішина Н.М., Безверха В.О. Оцінка соціально-економічного потенціалу промислового регіону на прикладі Запорізького регіону. *Вісник Одеського національного університету*. 2017. Т. 22, Вип. 6. С. 133-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vopu_econ_2017_22_6_29 (дата звернення 24.03.2026)
3. Що таке декарбонізація і якими темпами потрібно її втілювати, аби стримати зміну клімату? Екодія. URL: <https://ecoaction.org.ua/shcho-take-dekarbonizatsiia.html> (дата звернення 23.03.2026)
4. Global atmospheric carbon dioxide compared to annual emissions. National Oceanic and Atmospheric Administration. URL: <https://www.climate.gov/media/14596> (дата звернення 24.03.2026)

СЕКЦІЯ «МАРКЕТИНГ ТА ЛОГІСТИКА»

УДК 330.341.1:339.138:004

Борисенко О.Є.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ КАМПАНІЙ НА ОСНОВІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція зростає, а інформаційний простір перенасичений, традиційні масові маркетингові кампанії поступово втрачають ефективність. На перший план виходить персоналізація, яка дозволяє компаніям будувати індивідуальні комунікації зі споживачами. Її реалізація ґрунтується на бізнес-аналітиці, що перетворює дані про поведінку клієнтів на практичні управлінські рішення.

З огляду на зростаючу роль персоналізації, ключовим завданням бізнес-аналітики стає системне використання даних для формування індивідуальних стратегій взаємодії зі споживачами. Ефективність цього процесу визначається комплексом інструментів, що охоплюють різні рівні аналітичної підтримки від стратегічного прогнозування до тактичного таргетингу (табл. 1). Саме їх поєднання дозволяє перетворювати масиви інформації на практичні рішення, які підвищують результативність маркетингових кампаній та формують довгострокові конкурентні переваги.

Попри очевидні переваги, персоналізація має низку обмежень. Найбільш критичними є питання конфіденційності та дотримання правових норм, адже надмірне використання даних може підірвати довіру клієнтів. Не менш важливим є забезпечення якості даних: неповні або некоректні масиви здатні спотворити результати аналітики. Технічні бар'єри пов'язані з високою вартістю впровадження та складністю інтеграції різних систем. Організаційні виклики включають потребу у нових компетенціях і готовність персоналу до змін. Нарешті, надмірна деталізація повідомлень може створювати відчуття «цифрового нагляду», що негативно впливає на лояльність клієнтів. Усунення цих обмежень потребує системного підходу. Насамперед необхідно забезпечити високу якість даних, адже саме вони є основою для аналітичних висновків. Для цього слід створювати механізми очищення, стандартизації та регулярної валідації інформації, що дозволить уникнути хибних результатів та підвищити достовірність прогнозів.

Важливим напрямом є інтеграція різних платформ (CRM, BI, Big Data) у єдину інформаційну екосистему, що мінімізує ризик фрагментації даних та забезпечує комплексність аналітичної підтримки.

Не менш значущими є організаційні та кадрові заходи. Компанії мають інвестувати у розвиток компетенцій персоналу в галузі Data Science, бізнес-

аналітики та управління клієнтським досвідом. Це сприятиме формуванню міжфункціональних команд, здатних ефективно поєднувати маркетингові, аналітичні та технологічні завдання. Водночас необхідно формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та відкритість до змін, що дозволить подолати опір нововведенням.

Таблиця 1 – Інструменти персоналізації маркетингових кампаній

Інструмент	Рівні аналітичної підтримки	Основна функція	Переваги	Обмеження
Big Data та ML-алгоритми	Стратегічний рівень	Аналіз великих масивів даних, прогнозування поведінки клієнтів	Виявлення прихованих закономірностей, побудова рекомендаційних систем, висока точність прогнозів	Висока вартість впровадження, потреба у спеціалістах з Data Science, ризик зашумлених даних
CRM-системи	Операційний рівень	Управління взаємовідносинами з клієнтами, формування профілів	Централізоване зберігання даних, персоналізовані пропозиції, підвищення лояльності	Складність інтеграції з іншими системами, потреба у регулярному оновленні даних
BI-платформи (Power BI, Tableau)	Тактичний рівень	Візуалізація даних, створення дашбордів	Інтерактивний аналіз, швидке прийняття рішень, доступність для менеджерів	Обмежена глибина аналізу без інтеграції з ML, потреба у якісних даних
Google Analytics та соцмережів і інструменти	Тактичний рівень	Моніторинг поведінки користувачів онлайн	Відстеження джерел трафіку, аналіз залученості, таргетинг реклами	Залежність від політики платформ, обмеженість у глибині персоналізації

Не менш значущими є організаційні та кадрові заходи. Компанії мають інвестувати у розвиток компетенцій персоналу в галузі Data Science, бізнес-аналітики та управління клієнтським досвідом. Це сприятиме формуванню міжфункціональних команд, здатних ефективно поєднувати маркетингові, аналітичні та технологічні завдання. Водночас необхідно формувати корпоративну культуру, орієнтовану на інновації та відкритість до змін, що дозволить подолати опір нововведенням.

Окремої уваги потребують етичні та правові аспекти. Використання персональних даних має здійснюватися відповідно до міжнародних стандартів (зокрема GDPR) та національних законодавчих норм. Важливо забезпечити прозорість політик конфіденційності та баланс між глибиною персоналізації й комфортом клієнта, щоб уникнути негативного ефекту «цифрового нагляду». Формування етичної культури використання аналітики стає ключовим чинником довгострокової довіри та лояльності споживачів.

Тож, можна стверджувати, що персоналізація маркетингових кампаній на основі бізнес-аналітики є не лише інструментом підвищення ефективності комунікацій, а й стратегічною концепцією розвитку маркетингу в умовах цифрової економіки. Її успіх залежить від балансу між технологічними можливостями та етичним використанням даних, а також від здатності компаній інтегрувати інноваційні рішення у власні бізнес-процеси. Саме комплексний і відповідальний підхід забезпечує довгострокові конкурентні переваги.

УДК 339.138:316.472.4:004

Кочнова І.В.

старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

ЗЕЛЕНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК СКЛАДОВА ЕКОМАРКЕТИНГОВОЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ

Сучасний бізнес усе частіше звертається до принципів сталого розвитку як основоположного орієнтиру. У цьому контексті екомаркетинг (екологічний маркетинг) виходить за рамки простого інструменту для просування екологічно чистих товарів і поступово переростає в цілісну бізнес-модель, яка визначає стратегічний напрямок компаній на міжнародній арені.

Сталий розвиток це стратегічний підхід до досягнення балансу між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною стабільністю, що дозволяє задовольняти потреби теперішнього покоління без шкоди для майбутніх [1].

Екомаркетинг – комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства, що враховує екологічні аспекти виробництва, логістики та споживання [2].

Зелений маркетинг являє собою низку маркетингових стратегій та дій, окреслених і розроблених за для спрощення операцій із товарами та/або послугами з метою задоволення потреб і прагнень екологічно стійких споживачів. Отже, спосіб виробництва, комерціалізації, поширення та збуту продуктів та/або послуг має брати до уваги інтереси споживачів у сфері захисту довкілля та сталого розвитку [3].

Їхня взаємодія створює потужний ефект синергії, де стратегічний підхід екомаркетингу підтримується дієвими інструментами зеленого маркетингу.

Екомаркетинг стає повноцінною бізнес-моделлю, що формує стратегічний напрям діяльності компаній у глобальній економіці. Його фундамент полягає в упровадженні екологічних принципів на всіх етапах бізнес-процесів: від створення дизайну продукту до побудови комунікацій зі споживачами:

- екологічний дизайн спрямований на розробку продуктів, які зменшують негативний вплив на довкілля протягом усього їхнього життєвого циклу: просту конструкцію, яка спрощує ремонт і утилізацію; застосування модульних рішень, що дають змогу подовжити строк служби виробу; акцент на повторне використання матеріалів і їхню переробку [4];

- перехід на екологічно чисті матеріали. Використання упаковки, що розкладається природним шляхом; застосування перероблених матеріалів, таких як тканини, метали та пластмаси; залучення органічних і відновлюваних ресурсів у виробничі процеси [5];

- енергоефективність, яка є не тільки засобом збереження ресурсів, але й важливим елементом конкурентоспроможності: оптимізація виробничих процесів з метою скорочення енергоспоживання. Перехід на використання відновлюваних джерел енергії; впровадження інноваційних технологій для зменшення рівня викидів [5];

- екомаркетинг виступає не лише екологічним, а й соціальним засобом комунікації, він формує цінності, впливає на поведінку споживачів та підтримує сталий розвиток який сприяє зміцненню довіри споживачів, що сприяє побудові довіри, формуванню лояльності та встановленню міцних довгострокових відносин [6].

Поєднання екологічного дизайну, використання екоматеріалів, енергоефективних рішень та соціально відповідальних підходів формує повноцінну бізнес-модель екомаркетингу. Серед основних її переваг можна виділити: зменшення негативного впливу на навколишнє середовище, створення тривалих конкурентних переваг, підвищення рівня довіри серед споживачів, сприяння сталому розвитку суспільства.

Зелений маркетинг становить важливу частину екомаркетингової бізнес-моделі, виконуючи функцію комунікаційного зв'язку між екологічними цілями компанії та її споживачами. Разом вони формують нову бізнес-парадигму, де успіх оцінюється не тільки за рівнем прибутковості, але й за внеском у сталий розвиток суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 111-116. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf> (дата звернення 31.03.2026)
2. Гацька Л. П, Карлашук С. В., Харченко Т. Б. Екологічний маркетинг: навч. посібн. Київ, 2018. 226с.
3. Vural С.А. etal. Green Marketing. *Encyclopedia of Sustainable Management*. S. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, R. Abreu, Eds. Springer. Cham. 2020.
4. Екодизайн: особливості, переваги та практичні приклади. URL: https://uk.renovablesverdes.com/%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD/?utm_source=copilot.com (дата звернення 29.03.2026)
5. Ларіна Я.С., Ремезь Ю.Б., Перерядкіна Є.С. Методи та сучасні особливості екологічного маркетингу в діяльності підприємств. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 70-76. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/136> (дата звернення 01.04.2026)
6. Фещур І.В. Екологічний маркетинг та концепція екологічно відповідального бізнесу в Україні. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2019. Вип. 45. С. 119-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_45_24 (дата звернення 01.04.2026)

УДК 339.138:658.82

Ревво Д.П.

студ. гр. БТЕ-1113 НУ «Запорізька політехніка»

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ (CSR) У РОЗВИТКУ РИНКУ ЕКО-ТОВАРІВ

Зростання екологічної свідомості споживачів зумовлює підвищений попит на екологічно безпечні товари, що сприяє активному розвитку ринку еко-продукції. Із загостренням екологічних проблем та посиленням вимог до бізнесу щодо прозорості діяльності зростає значення корпоративної

соціальної відповідальності. Споживачі дедалі частіше обирають товари компаній, які демонструють екологічну свідомість і дотримуються принципів сталого розвитку. Це позитивно впливає на розвиток ринку еко-товарів.

Корпоративна соціальна відповідальність (CSR – Corporate Social Responsibility) – концепція, згідно з якою компанії беруть на себе відповідальність за вплив діяльності на суспільство, економіку і довкілля [1].

Поштовхом, який спричинив посилення уваги до сталого розвитку, стали екологічні проблеми, які почали набувати глобальних масштабів та загрожувати катастрофічними наслідками [3, с.113]. У відповідь на це компанії беруть на себе зобов'язання впроваджувати етичні та соціально відповідальні підходи у бізнес. Тож КСВ є не лише добровільною практикою, а й стратегією, яка дозволяє бізнесу взаємодіяти з суспільством на користь соціального прогресу.

В провідних країнах світу КСВ інтегрована у стратегію та сприяє досягненню цілей сталого розвитку. Проте в Україні ситуації дещо інша. Декілька років від початку війни «були досить тяжкими та не сприяли розвитку стратегій, більшість проєктів було зупинено, або відкладено. Та не зважаючи на складність економічного та політичного становища, все ж таки деякі екологічні програми продовжують здійснюватись і зараз» [2].

Зважаючи на інтеграцію вітчизняної економіки та законодавства у світове співтовариство, потрібно щоб принципи КСВ знаходили своє відображення в стратегіях діяльності компаній. Концептуальна стратегічна модель розвитку на принципах КСВ запропонована Лінгур Л. включає в себе блок інструментів впливу на суспільство та спонукання його до переходу на споживання еко-товарів (просвітницька місія). З одного боку це сприятиме підвищенню загальної обізнаності про діяльність компанії, а з іншого – зростанню попиту на еко-товари. CSR формує довіру, лояльність і готовність платити більше за екологічно безпечну продукцію. Водночас існує ризик грінвошингу, що може знижувати довіру споживачів.

Грінвошинг (greenwashing) / зелений камуфляж – «процес виокремлення позитивних з екологічного погляду характеристик товару без відповідного підтвердження чи маскування екологічно негативних ознак продукції з метою збільшення прибутків, зменшення витрат чи формування позитивного іміджу підприємства» [4, с. 21].

Сучасні споживачі дедалі частіше орієнтуються не лише на ціну та якість продукції, але й на її екологічні характеристики, етичність виробництва та соціальну відповідальність виробника. Виходячи із цього можна окреслити напрями впливу КСВ на становлення ринку еко-товарів:

- виробництво. Впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів, рециркуляція та енергоефективність;

- сировина / складові. Зміщення акценту у виробництві на використання натуральної сировини та складових;
- еко-упакування. Підвищення уваги до біорозкладних матеріалів, заміна пластику на папір, картон тощо. Зменшення кількості упакування;
- повторна переробка. Актуалізується питання повторного використання товарів і переробки сировини. Це спричиняє необхідність сортування сміття;
- сертифікація. Отримання еко-маркування (наприклад, «Зелений журавлик» в Україні), що підтверджує екологічні переваги продукту.

Компанії, що активно впроваджують екологічні практики, отримують репутаційні та ринкові переваги. Таким чином корпоративна соціальна відповідальність (КСВ/CSR) стимулює інновації, розширює асортимент екологічних продуктів та сприяє формуванню екосвідомого попиту. Подальший розвиток CSR потребує підвищення прозорості, достовірності комунікацій і активного залучення споживачів до екологічних ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Іршак О., Коломієць О., Черепанин А. Види корпоративної соціальної відповідальності в контексті досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-13>. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3379/3306> (дата звернення 23.03.2026)
2. Лінгур Л. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11>. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2295> (дата звернення 21.03.2026)
3. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку : концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. № 196. URL : <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/01/196-111-116-teslenok.pdf> (дата звернення 21.03.2026)
4. Нагірна М.Я. Грінвошинг: сутність поняття та класифікація різновидів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/3. С. 20-23. URL : <http://efp.in.ua/uk/journal-article/698> (дата звернення 23.03.2026)

УДК 658.7:004.89

Борисенко О.С.¹, Колісник В.А.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-11513 НУ «Запорізька політехніка»

АНАЛІТИЧНІ СТАРТАПИ В ЛОГІСТИЦІ ПОСТАЧАННЯ

В умовах стрімкого розвитку глобальної торгівлі управління ланцюгами постачання перетворюється на один із ключових чинників конкурентоспроможності підприємств. Водночас більшість компаній досі покладаються на застарілі системи обробки логістичних даних, які не здатні забезпечити необхідну швидкість і точність прийняття рішень. Це призводить до зростання операційних витрат, зривів термінів постачання та неефективного управління запасами. Саме тому логістика даних – як сукупність методів збору, обробки та аналізу інформації про рух товарів – набуває критичного значення для сучасного бізнесу.

За даними галузевих досліджень, у світі близько 65% великих логістичних операторів вже використовують або планують впровадити платформи предиктивної аналітики протягом найближчих трьох років [1]. В Україні аналітичні інструменти поступово інтегруються в управління ланцюгами постачання – зокрема, через хмарні TMS-платформи (Transport Management Systems), інструменти бізнес-аналітики (BI) та алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту. Аналітичні стартапи відіграють у цьому процесі особливу роль: вони пропонують гнучкі, масштабовані рішення, які швидко адаптуються до специфіки конкретного підприємства. Серед ключових інструментів логістики даних особливої уваги заслуговує предиктивна аналітика на основі штучного інтелекту. Її головна перевага – здатність обробляти великі масиви різномірних даних (транзакційні, сенсорні, ринкові) у реальному часі та формувати прогнози з точністю, недосяжною для традиційних методів планування. Практичне застосування предиктивної аналітики в логістиці охоплює такі напрями:

- прогнозування попиту та автоматичне поповнення запасів;
- динамічна оптимізація маршрутів доставки з урахуванням трафіку та погодних умов;
- виявлення вузьких місць у ланцюгах постачання до виникнення збоїв.

Низка українських компаній вже демонструє успішне застосування аналітичних рішень у логістиці. Компанія Nova Poshta інтегрує дрон-доставку та TMS-системи, обробляючи 1,2 млн посилок на день з оптимізацією «останньої милі». Платформа Lardi-Trans використовує AI-матчинг для підбору вантажів/транспорту, скорочуючи простій на 35%. Meest Express автоматизував 7 сортувальних центрів з BI-аналітикою (прогноз завантаженості $\pm 92\%$), а МНР впровадив IoT+TMS для агрологістики,

зменшивши втрати запасів на 28% [2]. Ці кейси підтверджують, що цифрові рішення (включно з аналітичними стартапами для дрон-логістики та AI-матчингу) генерують вимірювану економічну цінність навіть за умов воєнних ризиків (табл.1).

Втім, масштабне впровадження предиктивної аналітики стримується рядом факторів: дефіцитом фахівців із Data Science у логістичній галузі, недостатньою якістю вхідних даних на більшості підприємств, а також значними витратами на початкову інтеграцію систем.

Таблиця 1 – Українські аналітичні стартапи в логістиці постачання

Стартап/Рішення	Компанія	Сфера застосування	Ефект
AI маршрутизація	Nova Poshta	Оптимізація доставки	Скорочення часу та витрат
LP склад	Незалежний фулфілмент	Складська логістика	Автоматизація для малого бізнесу
WMS аналітика	Meest	Управління запасами	Прискорення обробки замовлень
Big Data прогнозування	DHL, Nova Poshta	Попит та навантаження	Балансування ресурсів

Отже, логістика даних сьогодні вже перетворюється на стратегічний актив українських підприємств, що прагнуть ефективно управляти ланцюгами постачання в умовах зростаючої невизначеності. Аналітичні стартапи виступають каталізаторами цієї трансформації, пропонуючи доступні, навіть для компаній середнього бізнесу, інноваційні рішення, що робить їхню роль особливо значущою для української економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Галузеві тренди. Стан логістичної галузі в Україні: тренди та особливості. *Kyivstar Business HUB*. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti> (дата звернення 16.02.2026).
2. Гірна О.Б. Цифрові технології в управлінні ланцюгами постачання. *Економічний простір*. № 199. 2025. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/352017> (дата звернення 16.02.2026).

УДК 659:1

Кочнова І.В.¹, Назарук А.В.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1513 НУ «Запорізька політехніка»

ЕКОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ

Сьогодні глобальні екологічні виклики та процеси євроінтеграції змушують український бізнес кардинально переглядати підходи до управління. Перехід до сталого розвитку та формування екологічної стратегії стає не просто модним трендом, а необхідною умовою для виходу на міжнародні ринки. Цей інструмент трансформує традиційні бізнес-моделі, дозволяючи компаніям знизити негативний вплив на довкілля і підвищити свою конкурентоспроможність.

За даними Мережі Глобального договору ООН в Україні, вітчизняні компанії все частіше змушені інтегрувати у свою діяльність екологічні стандарти (ESG-критерії). Це пов'язано з тим, що європейські партнери та інвестори вимагають прозорої екологічної звітності як базової умови для співпраці та надання кредитів [1].

Екологічна стратегія підприємства є детальним планом заходів, спрямованих на ефективне використання природних ресурсів і зниження шкідливих викидів, при цьому зберігаючи економічну стабільність. У сучасних умовах виробництва вона охоплює впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізацію логістичних процесів, перехід на відновлювані джерела енергії та застосування принципів циркулярної економіки.

Водночас реалізація екологічних стратегій в Україні стикається з низкою викликів. Основною проблемою є необхідність суттєвих інвестицій у модернізацію застарілого обладнання та впровадження ефективних систем очищення. Ця проблема стала ще актуальнішою в умовах війни, коли фінансові ресурси підприємств значно обмежені, а більшість компаній змушені концентруватися на забезпеченні базового функціонування.

Додатково ускладнюють ситуацію дефіцит кваліфікованих фахівців з екологічного аудиту та поширення практики «грінвошингу» (greenwashing) – коли компанії лише створюють ілюзію екологічності задля власного іміджу. Як наголошують експерти Центру екологічних ініціатив «Екодія», посилюється громадський контроль за реальними кроками підприємств у напрямку сталого розвитку [2].

Водночас можливості, які відкриває грамотна екологічна стратегія, є надзвичайно вагомими. Наприклад, енергоаудит та заміна обладнання на енергоефективне дозволяє суттєво економити на комунальних платежах. Крім того, екологічність бренду підвищує лояльність споживачів.

Інноваційні технології орієнтовані на впровадження замкнених циклів використання ресурсів, що сприяє зменшенню обсягів відходів і стимулює розвиток циркулярних бізнес-моделей. Зокрема, помітний прогрес спостерігається у використанні таких рішень, як цифрові системи управління, інтернет речей, штучний інтелект та адитивне виробництво. Ці технології успішно інтегруються у робочі процеси підприємств, забезпечуючи вищу ефективність діяльності та підвищуючи її екологічність.

В Україні вже є яскраві приклади успішних еко-стратегій. «Метінвест», один із провідних лідерів металургійної галузі, активно впроваджує автоматизовані системи контролю виробничих процесів. Завдяки цьому вдається зменшити енергоспоживання до 40% і більш ефективно використовувати сировину. Зокрема, на таких підприємствах, як комбінат «Азовсталь», успішно реалізовано технології повторного використання металургійних шлаків. Це не лише знижує обсяги промислових відходів, а й дозволяє застосовувати їх у дорожньому будівництві, створюючи додаткові економічні переваги [3].

Компанія «Нова Пошта» відмовилася від пінопласту на користь вторинного паперу для пакування та організувала зони сортування відходів у відділеннях. Мережа супермаркетів «Сільпо» активно розгортає власні станції переробки вторсировини, що дозволяє не лише дбати про екологію, але й залучати еко-свідому аудиторію.

У майбутньому роль екологічної стратегії для українських підприємств тільки зростатиме. З огляду на курс України до ЄС, вітчизняному бізнесу доведеться адаптуватися до вимог Європейського зеленого курсу (European Green Deal). Як зазначається у програмах Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, впровадження еко-стандартів та зниження вуглецевого сліду незабаром стане обов'язковою нормою законодавства [4].

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Мережа Глобального договору ООН в Україні. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення 06.04.2026)
2. Центр екологічних ініціатив «Екодія». URL: <https://ecoaction.org.ua/> (дата звернення 09.04.2026)
3. Андросова Т.В., Кулініч О.А., Сукачова С.М. Бізнес-стратегія українського підприємства в рамках концепції економіки замкненого циклу ЄС. Світове господарство і міжнародні економічні відносини. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/161/134/> (дата звернення 06.04.2026)
4. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: <https://mepr.gov.ua/> (дата звернення 09.04.2026)

УДК 339.138:005.334:008

Лифар В.В.¹, Груша О.К.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1115м НУ «Запорізька політехніка»

СПЕЦИФІКА МАРКЕТИНГУ НЕКОМЕРЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ КРИЗОВОГО СТАНУ

В сучасних умовах некомерційні організації в Україні починають відігравати дуже важливу роль. Вони допомагають підтримувати соціальну стабільність, захищати вразливі групи населення та розвивати культурне середовище. Проте війна, відтік людей та економічна нестабільність створюють перманентний кризовий стан. За таких обставин звичайні маркетингові інструменти потребують постійної адаптації, а маркетингова діяльність виходить за межі звичайної комунікації, перетворюючись на критичну умову виживання та забезпечення безперервності роботи організації.

На відміну від комерційних підприємств, маркетингова діяльність некомерційних організацій орієнтована не на фінансовий прибуток. Усі доходи неприбуткової організації використовуються виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами. Джерелами отримання коштів можуть бути державні програми, гроші від ведення діяльності самої організації та залучені джерела (благодійні та спонсорські кошти, гранти, позики тощо) [1].

Ще одною особливістю маркетингу некомерційних організацій є намагання задовольнити не тільки потреби споживачів послуг, але і грантодавців, донорів, партнерів та волонтерів. Їхня потреба – бачити прозорість, соціальний вплив та відчувати причетність себе до вирішення важливої проблеми.

Серед існуючих напрямків НКО, в кризові часи наймовірно важливим є забезпечення культурних потреб людини. Особливо для прифронтових регіонів, оскільки в таких містах локальні культурні ініціативи виступають не просто місцем для дозвілля, а своєрідним «ковтком свіжого повітря» – осередками соціальної згуртованості та психологічного розвантаження.

Некомерційні організації в Україні завжди мали купу викликів, таких як нестача фінансування, висока конкуренція, технологічні проблеми. Проте до наявних загроз під час війни додаються:

- загроза пошкодження або знищення фізичної будівлі організації від атак ворога;
- недостатність джерел та коштів для фінансування;
- відсутність можливості бронювання працівників від мобілізації;

- нівелювання інтересів культури у політиці національної безпеки;
- руйнування звичних ланцюгів логістики та комунікації [2];
- постійні перебої інтернету та електроенергії.

Умови діяльності НКО за таких обставин доцільно розглянути на прикладі запорізької Креативної платформи «Млин», яка проводить благодійні концерти, вечірки, лекції, сесії малювання, різні воркшопи з 2016 року.

Поруч з будівлею «Млина» прилітала ворожа ракета у 2022 році, але це не зупинило її функціонування. Також засновник платформи не раз казав, що безпекова ситуація не дозволяє розширювати список подій, позаяк в будівлі млина немає облаштованого укриття [3]. Але незважаючи на це, в соціальних мережах платформи постійно публікуються анонси різноманітних подій, звіти збору коштів на благодійність, співпраця з місцевими молодіжними ініціативами [4].

Для привернення уваги до діяльності «Млина» та пошуку нових спонсорів, керівник платформи часто бере участь у різноманітних форумах та панельних дискусіях (наприклад, ZAP!FEST у грудні 2025 року).

Незважаючи на важкі умови у прифронтовому місті, організація отримала великий грант від партнерів, на що вказує фінансова звітність за минулий рік (табл. 1).

Таблиця 1 – Фінансова звітність Креативної платформи «Млин» [5]

	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Дохід, грн	126 000	139 000	698 000
Активи, грн	114 000	135 000	526 000

Це є підґрунтям для оновлення платформи, яке вже почалося з візуального ребрендингу. В подальшому це залучить більшу аудиторію.

Також «Млин» має те, без чого не може вижити будь-яка НКО у критичні моменти – лояльну спільноту, яка готова підтримати мікродонатами, волонтерською працею чи просто поширенням інформації щоб уникнути закриття організації.

Отже, в умовах постійної кризи маркетингова діяльність некомерційних організацій культури виходить за межі звичайної комунікації та перетворюється на критичну умову їхнього виживання. Як доводить досвід креативної платформи «Млин», успішно адаптуватись до нових викликів можна завдяки залученню грантовому фінансуванню, активній участі у публічних подіях та формуванню лояльної спільноти, що готова підтримувати ініціативи за будь-яких умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Борисова Т.М. Маркетинг некомерційних організацій у розрізі сфер діяльності: теорія і практика: монографія. Тернопіль: Астон, 2015. 284 с.
2. Культурний сектор України в умовах війни: Виклики – Потреби – Заходи. Звіт конференція-воркшоп. Мистецький арсенал, Київ, 10-11 квітня 2025. URL: <https://www.goethe.de/resources/files/pdf347/the-ukrainian-cultural-sector-in-wartimes.pdf> (дата звернення: 09.04.2026)
3. Миронова Є. Креативна платформа «Млин» Запоріжжя: від історії Нибура до сучасного хабу – О, Море.City. О, Море.City. URL: <https://omore.city/articles/368193/kreativna-platforma-mlin-zaporizhzhya-vid-istorii-nibura-do-suchasnogo-habu-> (дата звернення: 10.04.2026).
4. Креативна платформа Млин (@mlyn_platform). Instagram. URL: https://www.instagram.com/mlyn_platform/ (дата звернення: 10.04.2026).
5. ГО «Креативна платформа». Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/40501611/> (дата звернення: 09.04.2026).

УДК 339.138 : 658.012.2

Лифар В.В.¹, Поліщук В.П.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1115м НУ «Запорізька політехніка»

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ СВІТОВОГО ХАОСУ

Пандемія, локальні збройні конфлікти, складна економічна ситуація, страх людства перед ядерною війною, технологічний прогрес, серед якого варто виділити аномально швидкий розвиток штучного інтелекту, наростаючий контроль діяльності людей, в тому числі в мережі Інтернет, а також інформаційне перевантаження – це атрибути важких 20-х років ХХІ століття, які безпосередньо впливають на споживацьку поведінку та сприйняття брендів споживачами. Підприємства мають адаптуватися та постійно корегувати свої маркетингові стратегії щоб залишатися на ринку.

З кінця 1980-х - на початку 1990-х років усі процеси в нашому світі, в тому числі, бізнеси функціонували згідно концепції світу «VUCA» (V – нестабільність, U – невпевненість, C – складність, A – двозначність) [1], що ще дозволяло маркетологам та підприємцям вибудовувати маркетингову стратегію підприємства на 1-3 роки вперед не дивлячись на невизначеність.

Починаючи з пандемії COVID-19 в 2020 році світ перейшов на концепцію «BANI» (B – крихкий, A – тривожний, N – нелінійний, I – незрозумілий) [1]. А в Україні це відчуття неясності майбутнього лише

закріпилося після початку повномасштабного російського вторгнення на територію України.

Військова агресія росії проти України стала передумовою щодо зміни підходу українських підприємств до формування маркетингової стратегії для закріплення на ринку. Невизначеність загострилася до максимуму і довела неспроможність застосування лінійних стратегій на сучасному етапі. Емпіричним підтвердженням цієї трансформації є дані компаній та наукових видань за 2025-2026 роки.

Починаючи з часів пандемії і закріпивши цю тенденцію в роки війни, українське суспільство змінило споживчі пріоритети, відмовившись від консюмеризму, витрачаючи гроші на базові та необхідні речі. При цьому важливою для українських споживачів є ідеологічна позиція бренду: згідно даних Deloitte за 2025 рік, 62% українців свідомо уникають брендів, пов'язаних із ринком країни-агресора, а 87% продовжують підтримувати Збройні Сили України [2, 3].

Протягом війни змінилося і сприйняття реклами споживачами, що необхідно враховувати під час формування рекламної кампанії. За результатами дослідження Gradus, найчастіше рекламні повідомлення користувачі помічають у месенджерах та соціальних мережах – там їх зустрічає близько половини респондентів (48%). Для порівняння, офлайн-точки контакту – магазини, транспорт, вулична реклама, суттєво поступаються. Найчастіше увагу молодих українців привертають знижки та акційні пропозиції, а старша аудиторія цінує дружній та ширий стиль комунікації бренду. Що стосується формату реклами, то найкраще аудиторія сприймає: короткі відео, повідомлення у месенджерах та інтерактивні формати з можливістю швидкої взаємодії. 24% молоді відзначають, що реклама останнім часом здається їм більш агресивною або дратівливою. Близько третини опитаних (29%) взагалі ігнорують рекламу [4].

Це каже про те, що маркетологам та підприємцям важливо слідкувати за тональністю рекламних повідомлень, так як під час війни люди стикаються з високим рівнем емоційного напруження, тому настирлива або агресивна реклама може викликати негативні емоції у споживачів.

Згідно звіту Deloitte, 27% українців використовували ІІІ для роботи або навчання. Цей інструмент дедалі частіше застосовують для пошуку інформації про товари, порівняння характеристики та вирахування вигідної пропозиції [3]. Тому підприємцям вкрай необхідно навчати моделі ІІІ тому, щоб вони видавали продукцію бренду за запитом – це покращує впізнаваність бренду.

Також серед змін у підході до формування маркетингової стратегії слід виділити перехід з моделі AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) до моделі 4C (Captivate, Connect, Convert, Cultivate). Вона відрізняється тим, що має

вигляд не лінійної воронки, а циклу довіри із взаємопов'язаними етапами, які працюють водночас. Згідно моделі, компанія має чіпляти увагу змістом та емоцією, а не гучністю (Captivate); тримати та заглиблювати контакт із споживачами (Connect); вести потенційного покупця до рішення замість того, щоб тиснути на нього (Convert); відкривати нові цикли довіри та ділитися рекомендаціями замість закриття угоди з клієнтом (Cultivate) [5].

Підводячи підсумки, зазначимо, що маркетинг в Україні за часів світу BANI вимагає значних змін у комунікації зі споживачами. Головними серед них є: по-перше, діджиталізація каналів комунікації, роблячи акцент на месенджерах та соціальних мережах, формування команди для зйомки розважальних та водночас інформативних коротких відео. По-друге, зміна тональності рекламних повідомлень на менш нав'язливу та менш агресивну. В третє, заявлення про себе для різних моделей ШІ, що збільшить просування продукції та бренду. Вчетверте, відмова від лінійної воронки на користь циклу довіри, який формує лояльність споживачів до бренду та вибудовує довгострокові партнерські відносини між брендом та клієнтом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Що таке світ BANI та як нам підготувати до нього дітей? Освіторіяк. URL: <https://osvitoria.media/experience/shho-take-svit-bani-ta-yak-nam-pidgotuvaty-do-nogo-ditej/> (дата звернення: 09.04.2026).
2. Назарова Г. Паттерни споживчої поведінки в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/608> (дата звернення: 09.04.2026).
3. Дослідження Deloitte Ukraine: споживацькі настрої українців у 2025 році. *AllRetail*. 2026. URL: <https://allretail.ua/analytics/81367-doslidzhennya-deloitte-ukraine-spozhyvacki-nastroji-ukrajinciv-u-2025-roci> (дата звернення: 09.04.2026).
4. Сприйняття реклами під час війни. Gradus Research Company. 2026. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/perception-advertising-during-wartime/> (дата звернення: 09.04.2026).
5. Волошко Л. Модель зростання 4С: як побудувати шлях клієнта від інтересу до лояльності. *Маркетинг в Україні*. 2025. №3. URL: https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2025/07/marketing-in-ukraine_3_2025.pdf (дата звернення: 09.04.2026).

ЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА PR У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим ступенем невизначеності та глибокими соціокультурними трансформаціями, роль маркетингових комунікацій виходить за межі суто інструментального забезпечення збуту. Сьогодні комунікативна діяльність підприємства постає як складний механізм відтворення репутаційного капіталу. Водночас зростання інформаційної відкритості суспільства актуалізує проблему етичності взаємодії суб'єктів ринку з аудиторією.

Етика маркетингових комунікацій та зв'язків із громадськістю (далі – PR) ґрунтується на засадах гуманістичного менеджменту, де людина розглядається не лише як споживач (об'єкт впливу), а як повноправний суб'єкт ціннісного обміну. В межах інституційного підходу етичні норми виступають неформальними інститутами, що впорядковують ринкову взаємодію, зменшуючи рівень трансакційних витрат через зміцнення довіри.

Розглядаючи практичний бік етики в комунікаціях, варто виділити три ключові моменти. Насамперед, це чесність перед споживачем. Етичний бізнес не просто продає товар, він надає повну та правдиву інформацію про нього. Будь-яка спроба щось приховати або прикрасити сьогодні швидко викривається, що миттєво руйнує довіру до бренду, яку вибудовували роками.

Інший важливий аспект – це повага до почуттів аудиторії. Сьогодні ми бачимо багато прикладів, коли компанії намагаються використовувати патріотизм або тему волонтерства лише для того, щоб підняти продажі. Це дуже тонка межа. Справжня соціальна відповідальність має бути широкою, а не перетворюватися на інструмент для отримання швидкого прибутку на чутливих для суспільства темах.

Також не можна оминати питання приватності в цифровому світі. Коли компанії без дозволу збирають дані про людей і буквально «переслідують» їх своєю рекламою, це викликає лише роздратування. Етичний маркетинг базується на добровільності: споживач має відчувати повагу до свого особистого простору.

Щоб ці правила працювали, регулювання має відбуватися на всіх етапах. На рівні держави – це чіткі закони, що захищають права людей. На рівні галузі – це професійні асоціації, які задають стандарти чесної гри. Але найголовніше – це внутрішня культура компанії. Якщо керівництво розуміє,

що репутація дорожча за миттєву вигоду, тоді етика стає реальною конкурентною перевагою.

Окремо варто зупинитися на відповідальності лідерів думок та соціальних мереж. У сучасному світі межа між особистою думкою та рекламним повідомленням часто розмивається. Етичний PR вимагає чіткого розмежування: аудиторія має розуміти, де вона отримує об'єктивну інформацію, а де – проплачений контент. Коли компанії використовують лідерів думок для прихованої реклами, вони ризикують не лише своєю репутацією, а й довірою до всього експертного середовища. Чесна комунікація в цифровому просторі – це насамперед відкритість перед підписником, яка в результаті конвертується у довгострокову лояльність.

Ще один важливий аспект – це етика зворотного зв'язку. Сучасний маркетинг перестав бути «монологом» компанії; тепер це постійний діалог. Етичне ставлення проявляється в тому, як бізнес реагує на критику або власні помилки. Замість видалення негативних коментарів чи ігнорування скарг, відповідальне підприємство обирає шлях відкритого визнання недоліків та їх виправлення. Саме така щирість у кризових ситуаціях часто стає сильнішим інструментом просування, ніж найдорожча рекламна кампанія.

Етика в маркетингу та PR сьогодні перестає бути просто "гарним тоном" чи елементом благодійності. Це цілком прагматичний і стратегічний ресурс. У світі, де інформація поширюється миттєво, будь-яка спроба маніпуляції чи нехтування моральними нормами неминуче призводить до фінансових втрат.

Для українського бізнесу, який прагне інтегруватися у міжнародний економічний простір, дотримання етичних стандартів є перепусткою до глобальних ринків та великих інвестицій. В сучасному світі майбутнє належить тим компаніям, які ставлять потреби людини та інтереси суспільства на один рівень із власним прибутком. Тільки через побудову чесних, прозорих та взаємовигідних відносин із громадою можливо досягти справжньої стійкості та процвітання в сучасному мінливому світі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Barkemeyer R., Preuss L., Lee L. Linking corporate social responsibility to innovation: An analysis of the construction industry. *Journal of Business Ethics*. 2019. Vol. 157, № 2. P. 449–464.
2. Зеркаль А. Інновації в управлінні корпоративною соціальною відповідальністю: виклики та перспективи для сучасного бізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 639–644. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-96>.

СЕКЦІЯ «ЕКОНОМІКА ТА МИТНА СПРАВА»

УДК 658.89:659.1

Antoniuk K.I.

д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

SONIC BRANDING IN GLOBAL ENVIRONMENT

In the current global marketplace brand visibility and emotional engagement play a pivotal role for consumers and brands. While visual elements such as logos, typography, and colour schemes are much more common and strategically explored for brand identity, such phenomena as neuromarketing is still not fully observed. According to Christophe Morin [1] it is “an emerging field that bridges the study of consumer behaviour with neuroscience” and it first gained formal recognition in 2002. Even instead of increased research according to this topic, due to the difficulty of obtaining appropriate equipment, possibility to measurements and biological specialties, it is still hard to conduct research. As a result, many mechanisms underlying emotional responses to marketing stimuli, particularly sound remain insufficiently understood. Moreover, cultural variability adds another layer of complexity because what evokes excitement and positive emotions in one culture may be perceived as intrusive or emotionally distant in another.

This creates a gap in both theory and practice regarding how brands can effectively use sound and music across different cultural markets. Although some global brands have successfully implemented sonic branding, many campaigns suffer from a lack of cultural adaptation and fail to consider how music interacts with consumers’ unconscious emotional states. Thus, the need to explore how music functions as a stimulus that evokes emotional and behavioural responses in culturally diverse environments has become increasingly relevant. Moreover, various musical components, such as tempo, pitch and timbre contribute to the overall psychological impact of a brand’s soundscape. However, their specific effects are not fully understood, these nuances can significantly alter emotional responses, making them crucial variables in the design of effective audio branding. In the modern technological age of AI-driven personalisation, brands have the opportunity to use advanced tools and algorithms to recognise cultural patterns, emotional triggers and preferred sound characteristics. This might enable them to adapt musical elements more precisely to different target groups and cultural contexts, ultimately enhancing engagement, emotional connection and consumer purchasing behaviour. And that is why deeper research into the emotional and cross-cultural functions of music in branding is needed for such strategies to succeed.

To illustrate how audio branding plays a central role in how consumers emotionally and cognitively connect with a brand, we took some prominent

examples [2–3] for our observation. Furthermore, the effectiveness of audio branding and its dependence not only on the sound itself but also on how well it resonates with the cultural values, preferences, and auditory norms of the target audience will be also discussed. The analysis of the five case studies reveals clear patterns and distinctions between global standardization and local adaptation in audio branding strategies. While some global brands successfully implemented uniform sound identities across markets, others experienced challenges due to cultural misalignment.

Global brands such as Coca-Cola and McDonald's have successfully used upbeat, fast-paced music to encourage emotional engagement in a variety of markets. Their sonic cues like familiar pop rhythms, product-related effects and catchy jingles consistently evoke pleasure, arousal and approach behaviour in line with the S-O-R model. Their successful strategies in balancing universal emotional triggers with culturally neutral audio identities achieved broad recognition while fostering positive brand associations, particularly in individualistic societies where personal enjoyment influences purchasing decisions. By contrast, the Heineken case illustrates the risks of mismatched audio branding. The high-energy music, which was intended to convey ambition and success, clashed with the Dutch cultural values of modesty and low masculinity. This reduced the emotional resonance and brand intimacy.

In conclusion this study has confirmed that sound in marketing is far more than a background element. It is a psychological stimulus that directly affects memory, emotion, perception and ultimately behaviour. Thus, global sound branding can strengthen brand recognition when adapted to cultural specificities and that local adaptation is essential to optimise emotional resonance and consumer response in culturally diverse markets. Neurological studies show that music activates the amygdala, a brain region closely tied to emotional processing and long-term memory formation. This neural connection explains why certain sounds elements remain associated with brands long after the initial exposure.

It is also worth saying that analysis of culture also plays pivotal role. The PAD model shows what may mostly guide consumer behaviour as well as Hofstede's cultural dimensions can help to ensure sound strategies appropriately are tailored appropriately and effectively across diverse markets.

Furthermore, the findings suggest that adapting modern technologies such as AI and biometric feedback tools is not only reasonable, but increasingly necessary. As neuromarketing methods advance through EEG, eye-tracking, and emotion recognition brands will gain the capacity to measure and respond to consumer emotions in real time. This opens new opportunities for personalized sound experiences and more successful purchasing outcomes on a larger scale.

In conclusion, it is worth noting that in the era of global modernisation music is not being used any less and in fact is becoming more and more integrated with

modern technologies. Overall, the intelligent and ethical usage of sound branding has the power to transform shopping experiences, increase emotional resonance and drive purchasing behavior in more responsible ways.

REFERENCES

1. Morin C. Neuromarketing: The new science of consumer behaviour. *Society*. 2011. 48(2), pp. 131–135.
2. Sun W., Chang E.-C., Xu Y. The effects of background music tempo on consumer variety-seeking behavior: The mediating role of arousal. *Frontiers in Psychology*. 2023. 14, 1236006. URL: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1236006> (date of access: 30.09.2025).
3. Trombley J. Correlation Between Culture and Music Used in Advertising. *Journal of Artificial Intelligence General Science*. 2024. 6(1). 166–209.

УДК 331.5:004

Біленко О.В.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ ЗАЙНЯТОСТІ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Зміни у структурі зайнятості в умовах цифрової економіки свідчать про суттєві трансформації попиту на робочу силу, що виникли через активне впровадження цифрових технологій у всі сфери економіки. На відміну від попередніх технологічних етапів, які впливали переважно на окремі галузі, цифровізація має ширший характер і одночасно трансформує виробництво, способи організації роботи та підходи до створення доданої вартості. У результаті цього відбувається поступовий перехід від типових у рутинних професій до більш складних видів діяльності, які потребують знань, творчості та аналітичного мислення. Такий процес не просто скорочує зайнятість у традиційних секторах, а й змінює якісний склад робочих місць, що призводить до формування нових моделей попиту на робочу силу, які виходять за усталені галузеві межі.

Одним з ключових проявів цієї трансформації є зменшення попиту на професії, пов'язані з рутинною фізичною або розумовою працею, яку легко автоматизувати. У таких сферах, як виробництво, логістика, торгівля та адміністративні послуги, відбувається суттєва трансформація: цифрові технології, робототехніка й штучний інтелект замінюють рутинні трудові функції. Водночас ці галузі продовжують створювати можливості для зайнятості – з'являються нові робочі місця, пов'язані з обслуговуванням технологій, аналізом даних і управлінням цифровими процесами. Тому скорочення зайнятості в певних професійних категоріях супроводжується

появою робочих місць в інших, більш технологічних, що свідчить про внутрішню трансформацію зайнятості.

Цифрова економіка стимулює швидке зростання зайнятості у сферах ІКТ і цифрових послуг. Проте її вплив не обмежується цими галузями: навіть традиційні сфери дедалі більше потребують фахівців із цифровими навичками. У результаті професії поєднують цифрові і традиційні компетенції.

Змінюється просторова організація праці: дистанційна робота, онлайн-команди та цифрові платформи дозволяють працювати незалежно від місця перебування, що відкриває доступ до глобального ринку праці, і зайнятість дедалі більше пов'язується з глобальними економічними процесами.

Загалом ці зміни означають складний перерозподіл робочої сили між секторами та професіями, які спричинені не лише технологічним прогресом, а й появою нових способів організації бізнесу і створення вартості. Важливу роль відіграє здатність працівників і компаній швидко адаптуватись до нових вимог і ефективно використовувати цифрові інструменти. Тому зростає попит на гібридні професії, що поєднують технічні, аналітичні та соціальні навички.

У підсумку ринки праці реагують на ці зміни появою нових моделей зайнятості. Робота все менше прив'язується до офісу, чітких графіків і традиційних ієрархій. Натомість поширюються гнучкі форми зайнятості - дистанційна робота, платформна економіка і гіг-зайнятість, які змінюють як сам процес праці, так і способи створення і розподілу економічної цінності.

Дистанційна робота перетворилась з одиничної практики на системну модель зайнятості, що змінює просторові та часові виміри професійної діяльності [1].

У сучасних умовах нові професійні ролі все більше орієнтуються на досягнення результатів, уміння самостійно організувати свою роботу та ефективно взаємодіяти у цифровому середовищі. Поширення дистанційної роботи змінює підходи до управління персоналом: замість жорсткого контролю зростає роль довіри та оцінювання продуктивності за допомогою цифрових інструментів. Це також відкриває ширші можливості працевлаштування незалежно від місця проживання, але водночас посилює конкуренцію між фахівцями на глобальному рівні.

Розвиток платформної економіки ще більше змінює характер праці, адже вона базується на цифрових платформах, які в режимі реального часу поєднують виконавців і клієнтів. У такій системі робота часто будується навколо окремих завдань, а не стабільних посад, і вимагає гнучкості, постійної доступності та вміння підтримувати власну репутацію.

Гіг-зайнятість є розширенням праці на базі платформ у ширшу модель зайнятості, що характеризується проектною, тимчасовою та позаштатною

роботою. Ця модель стимулює появу нових професійних ролей, зосереджених на особистому брендингу, управлінні порт фоліо та між професійних навичках [2].

Хоча платформи спрощують доступ до заробітку, вони також перекладають більшість ризиків на працівників, які часто не мають стабільних соціальних гарантій. У результаті професійна ідентичність стає менш стабільною і більше залежить від короткострокових проєктів, ніж від довготривалого розвитку кар'єри.

У різних формах зайнятості спостерігається перехід від чітко визначених посад до гнучких і комбінованих професійних ролей. Це підвищує значення універсальних навичок і потребу в постійному навчанні, адже кар'єрний шлях стає менш передбачуваним. Компанії також адаптуються до цих змін, формуючі змішані команди з постійних працівників, фрилансерів та спеціалістів із платформ, що робить структуру зайнятості більш гнучкою, але складнішою в управлінні.

Отже, розвиток дистанційної роботи, платформної економіки та позаофісних форматів свідчить про глибоку трансформацію способів організації праці. Нові моделі зайнятості підкреслюють важливість гнучкості, самостійності та цифрових навичок, але водночас ставлять під сумнів традиційні гарантії стабільності та соціального захисту. Подальший вплив цих моделей значною мірою залежатиме від того, наскільки ефективно законодавство та інституції зможуть пристосуватись до нових умов ринку праці, зберігаючи баланс між економічною ефективністю та добробутом працівників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Загірняк Д., Дружиніна В., Дружинін В. Дистанційна робота як тренд сучасного менеджменту праці. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2231> (дата звернення: 20.03.2026 р).
2. Чернишова Л.І., Славенко Є.А. Особливості розвитку фрилансу як гнучкої форми організації праці персоналу. *Economics: Time Realities*. 2022. № 5 (63). С. 49–58. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No5/49.pdf> (дата звернення: 20.03.2026 р).

СТАЛІЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Аграрний сектор України функціонує в умовах системної кризи, спричиненої поєднанням глобальних викликів сталого розвитку та масштабних наслідків повномасштабної війни. До 2022 року аграрна галузь забезпечувала близько 41% валютних надходжень країни та формувала понад 10% ВВП, залишаючись ключовим елементом як національної економіки, так і глобальної продовольчої безпеки. Військові дії спричинили глибоку деформацію виробничих, логістичних і ресурсних основ функціонування галузі.

За оцінками Світового банку, сукупні втрати та збитки аграрного сектору перевищують 69,8 млрд дол. США, зокрема значну частину становлять непрямі втрати, пов'язані зі зниженням обсягів виробництва, порушенням логістичних ланцюгів та зростанням витрат. Втрата доступу до ключових експортних маршрутів через порти Чорного моря, руйнування елеваторної та транспортної інфраструктури, а також подорожчання логістики суттєво знизили ефективність аграрного виробництва та експортний потенціал галузі.

Одним із критичних обмежень є скорочення доступного земельного фонду. Близько 20% сільськогосподарських угідь залишаються недоступними через окупацію або мінування. Це не лише обмежує виробничі можливості, але й створює довгострокові екологічні ризики, пов'язані з деградацією ґрунтів та забрудненням територій. Процес розмінування потребує значних фінансових ресурсів і тривалого часу, що ускладнює швидке відновлення галузі.

Важливим структурним обмеженням сталого розвитку аграрного сектору є деформація ринку праці та суттєве скорочення трудового потенціалу галузі. З початку повномасштабної війни Україну залишили понад 6 млн осіб, значна частина яких є економічно активним населенням. Додатковий вплив чинить мобілізація, що обмежує доступність робочої сили, особливо у сільських регіонах.

У результаті дефіцит кадрів у аграрному секторі набув системного характеру: нестача працівників у окремих професійних групах (механізатори, агрономи, водії, працівники логістики) оцінюється на рівні 20-30%. Це призводить до зниження ефективності виробництва, порушення агротехнологічних процесів та скорочення площ оброблюваних земель. Водночас відбувається якісна трансформація трудових ресурсів: зростає

потреба у працівниках із цифровими компетенціями, здатних працювати з сучасними агротехнологіями.

У цих умовах концепція сталого розвитку аграрного сектору трансформується у напрямі формування стійких аграрних систем, здатних адаптуватися до кризових впливів. Особливого значення набувають інноваційні технології, зокрема точне землеробство, цифрові платформи управління, супутниковий моніторинг та використання безпілотних систем. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів на 15-25% та частково компенсувати дефіцит трудових ресурсів.

Екологічний компонент сталого розвитку в умовах повоєнного відновлення передбачає реалізацію заходів із рекультивації земель, відновлення родючості ґрунтів, збереження біорізноманіття та зменшення антропогенного навантаження. Орієнтація на принципи Європейського зеленого курсу створює передумови для інтеграції України у європейський економічний простір та переходу до екологічно збалансованої моделі агровиробництва.

Повоєнне відновлення аграрного сектору потребує комплексного підходу, що поєднує державну політику, міжнародну підтримку та приватні інвестиції. Пріоритетними напрямками є розмінування земель, відновлення інфраструктури, диверсифікація логістичних маршрутів, розвиток переробної промисловості та підтримка малих і середніх виробників. Окремого значення набуває політика розвитку людського капіталу, передусім стимулювання повернення трудових мігрантів, розвиток професійної освіти та підвищення привабливості праці в аграрному секторі.

Соціальний вимір сталого розвитку передбачає відновлення сільських територій, створення робочих місць, розвиток соціальної інфраструктури та підвищення якості життя населення. У цьому контексті аграрний сектор виконує важливу стабілізаційну функцію, забезпечуючи продовольчу безпеку та базову економічну активність у регіонах.

Таким чином, сталий розвиток аграрного сектору України в умовах воєнних викликів і повоєнного відновлення потребує переходу від антикризового реагування до формування принципово нової моделі функціонування - стійкої, інноваційної та екологічно відповідальної. Її ключовими детермінантами є: відновлення земельного та інфраструктурного потенціалу, цифрова трансформація виробничих процесів, розвиток людського капіталу та реінтеграція трудових ресурсів. Реалізація цієї моделі в контексті євроінтеграційних пріоритетів створює стратегічний базис не лише для відновлення втраченого потенціалу, а й для довгострокового зміцнення конкурентних позицій України на глобальному аграрному ринку та забезпечення її ролі як одного з ключових гарантів світової продовольчої безпеки.

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному соціально-економічному середовищі корпоративна культура підприємства повинна характеризуватися високим рівнем адаптивності до динамічних змін, зокрема кризових і воєнних викликів. Зростання невизначеності зовнішнього середовища зумовлює необхідність трансформації корпоративної культури у стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості.

З метою підвищення ефективності управління персоналом, рівня його залученості та здатності організації протистояти зовнішнім загрозам, доцільним є впровадження комплексного підходу, що охоплює цифровізацію управлінських процесів, розвиток інклюзивного середовища, стимулювання інноваційної активності та системне професійне зростання працівників.

Реалізація зазначених напрямів трансформації корпоративної культури забезпечує:

- зростання рівня залученості та організаційної лояльності персоналу завдяки впровадженню гнучких і сучасних моделей взаємодії;
- підвищення стійкості корпоративної культури до впливу кризових і воєнних факторів;
- формування інтегрованої корпоративної спільноти, здатної ефективно функціонувати як в онлайн-, так і в офлайн-середовищі, зберігаючи спільні цінності та ідентичність.

Цифровізація корпоративного середовища та розвиток гібридних форматів взаємодії сприяють підтриманню командної згуртованості й корпоративної ідентичності навіть за умов дистанційної роботи.

Водночас гнучкість HR-політик і розвиток стресостійкості персоналу забезпечують безперервність діяльності підприємства та ефективну підтримку працівників у складних умовах.

У цьому контексті корпоративна культура виступає визначальним чинником формування організаційної стійкості, оскільки саме вона задає поведінкові моделі персоналу в умовах невизначеності та криз. Формування культури підтримки, довіри та взаємної відповідальності сприяє збереженню людського капіталу, зниженню рівня професійного вигорання та підвищенню загальної ефективності праці.

Особливого значення набуває розвиток інклюзивної корпоративної культури, яка забезпечує зміцнення довіри між працівниками та

керівництвом, що є критично важливим у періоди соціально-економічної нестабільності.

Важливою складовою такої культури є психологічна безпека, яка сприяє мінімізації внутрішніх конфліктів, зниженню рівня напруженості та формуванню відкритого комунікаційного середовища. Безпечно організаційне середовище, у свою чергу, стимулює ініціативність, креативність та готовність персоналу до інноваційних змін.

Інноваційна спрямованість корпоративної культури виступає основою генерування нових ідей, підвищення ефективності діяльності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Водночас стратегічна інтеграція корпоративної культури з бізнес-цілями організації, зокрема через впровадження принципів ESG (екологічної, соціальної та управлінської відповідальності), забезпечує узгодженість ціннісних орієнтирів і стратегічного розвитку підприємства. Інституціоналізація ESG-цінностей у корпоративній культурі сприяє зростанню репутаційного капіталу та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

Крім того, корпоративна культура, орієнтована на навчання та розвиток, створює передумови для безперервного підвищення кваліфікації працівників і формування актуальних компетентностей. Системний підхід до навчання персоналу забезпечує прискорену адаптацію до технологічних, організаційних і ринкових змін, формуючи гнучкий і конкурентоспроможний людський капітал.

Отже, трансформація корпоративної культури в сучасних умовах передбачає її переосмислення як стратегічного ресурсу, що забезпечує стійкість, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства. Реалізація зазначених напрямів дозволяє не лише ефективно реагувати на кризові та воєнні виклики, але й формувати довгострокові переваги розвитку організації на ринку.

Узагальнення визначених напрямів дозволяє сформувати інтегровану модель трансформації корпоративної культури, яка відображатиме логіку її адаптації до сучасних умов господарювання. Модель передбачатиме: вплив зовнішніх викликів (глобалізація, цифровізація, конкуренція, воєнні та соціально-економічні фактори); дію ключових факторів трансформації (цифровізація, інклюзивність, інноваційність, розвиток персоналу, соціальна відповідальність), а також їхнє практичне втілення у вигляді прозорих комунікацій, гнучких форм зайнятості, орієнтації на результат і дотримання етичних стандартів.

У результаті буде сформовано трансформовану корпоративну культуру, що характеризуватиметься гнучкістю, адаптивністю, інклюзивністю та орієнтацією на інновації й розвиток персоналу. Така культура

розглядатиметься як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечуватиме його стійкість і конкурентоспроможність у сучасних умовах.

УДК 332:314.3

Горбань С.Ф.

канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ФАКТОРИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОД

Відновлення економіки України після масштабної кризи, спричиненої повномасштабною війною, є одним із найскладніших викликів сучасності. Це визначає не лише майбутнє добробуту громадян, а й стійкість держави, її здатність інтегруватися до європейського простору та забезпечити безпеку національних інтересів.

Актуальність теми обумовлена масштабом руйнувань інфраструктури, втратами людського капіталу, структурними дисбалансами, а також міжнародною підтримкою, яку отримує Україна. Відновлення економіки потребує синергії зусиль держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. У цьому контексті особливого значення набувають такі фактори, як міжнародна допомога, інвестиції, структурні реформи, розвиток малого і середнього бізнесу (МСБ), інновації, цифровізація, енергетична безпека та людський капітал.

Міжнародна допомога є фундаментальним чинником забезпечення стабільності України. Програма МВФ орієнтована на реалізацію виваженої фінансової політики, посилення мобілізації доходів, забезпечення цінової стабільності, збереження фінансової стійкості та проведення структурних реформ, зокрема у сфері податкового адміністрування, протидії корупції та розвитку фінансової інфраструктури. Світовий банк продовжує реалізацію проекту PEACE in Ukraine, який з червня 2022 року акумулював понад 51,7 млрд дол. на підтримку основних державних функцій, соціальних виплат, пенсій та програм захисту вразливих груп. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) надає гранти для підтримки енергетичного сектору, зокрема 85 млн євро для закупівлі газу, що дозволяє компенсувати втрати власного видобутку через російські атаки [1].

Європейський Союз залишається найбільшим донором фінансової підтримки України. Фінансування здійснюється через запозичення ЄС на міжнародних ринках капіталу, а повернення позики передбачене лише після виплати росією репарацій. Окрім цього, ЄС виділив 920 млн євро на зимовий план для забезпечення стабільного постачання електроенергії, ремонт і

модернізацію електромереж, а також додаткові 100 млн євро на підтримку енергосектора.

Отже, міжнародна допомога є критичною для забезпечення макрофінансової стабільності, фінансування соціальних програм, підтримки енергетичного сектору та реалізації структурних реформ. Її ефективність залежить від прозорості, координації та виконання умов, пов'язаних із реформами.

Для України важливим джерелом фінансування є прямі іноземні інвестиції, але головними бар'єрами для зростання прямих іноземних інвестицій залишаються безпекові ризики, недостатня передбачуваність регуляторного середовища, проблеми з верховенством права та захистом прав інвесторів. Для стимулювання інвестиційного потоку необхідно створити прозорі та передбачувані умови для бізнесу, розвивати механізми страхування воєнних ризиків, модернізувати інфраструктуру та забезпечити ефективну судову систему. Проведення структурних реформ є ключовою умовою для отримання міжнародної підтримки, залучення інвестицій та забезпечення сталого економічного зростання. Від швидкості та якості реформ залежить довіра партнерів і бізнесу.

Малий і середній бізнес стає драйвером відновлення економіки, особливо у сферах будівництва, локального виробництва, енергоефективних рішень, переробки, логістики та цифрових сервісів. В умовах війни та дефіциту капіталу МСБ демонструє гнучкість, здатність швидко адаптуватися до нових потреб ринку, працювати з грантовим фінансуванням та державними програмами підтримки. Сьогодні діють численні грантові програми для МСБ: «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для аграріїв, стартапів, жінок-підприємців, ветеранів, ВПО, інноваційних проєктів, а також програми компенсації витрат на модернізацію, навчання та цифровізацію бізнесу [2]. Особлива увага приділяється підтримці бізнесу у прифронтових регіонах, розвитку переробки, впровадженню енергоефективних технологій. ЄС відкрив для України програму «Єдиний ринок», що сприяє доступу МСБ до ринків, підтримці інтернаціоналізації, впровадженню стандартів якості та екології.

У 2026 році Україна впроваджує першу державну інфраструктуру для прямих іноземних інвестицій, розвиває проєкти з автоматизації державних сервісів, електронного правосуддя, адміністрування податків, цифрового моніторингу та антикорупційних інструментів. ЄС виділяє 10 млн євро на розвиток цифрових сервісів, фінансує українські хаби у межах програми «Цифрова Європа», підтримує цифровізацію транскордонних послуг, впровадження нових правил управління даними.

Отже, чином, цифровізація державних послуг підвищує ефективність функціонування публічного управління, спрощує доступ громадян до

адміністративних сервісів та зменшує рівень бюрократії. Вона сприяє прозорості діяльності органів влади, знижує корупційні ризики та забезпечує швидкість обробки запитів. Крім того, впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати витрати ресурсів, покращує якість надання послуг і підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій.

Енергетична безпека визначається як питання національної безпеки. Україна має забезпечити стійкість енергосистеми, модернізацію мереж, розвиток відновлюваних джерел енергії та інтеграцію з європейським енергетичним ринком. За час війни Україна втратила понад 5,2 ГВт відновлюваних та гідрогенеруючих потужностей. Для забезпечення енергетичної безпеки необхідно спорудити понад 55 ГВт нових потужностей, з яких найбільша частка припадає на сонячну та вітрову енергетику. Загальна вартість «зеленої» відбудови оцінюється у 43,9 млрд дол. ЄБРР, Світовий банк та інші інституції надають кредитні лінії, гарантії та гранти для фінансування відновлення енергетики, модернізації інфраструктури, впровадження енергоефективних рішень. Таким чином, енергетична безпека та модернізація інфраструктури є ключовими для стійкості економіки, інтеграції з ЄС та забезпечення конкурентоспроможності.

Демографічна криза в Україні та структура ринку праці також впливають на економічний розвиток держави, зокрема на рівень зайнятості, продуктивність праці та формування людського капіталу. У 2025 році на 10,7 млн працюючих припадає 10,2 млн пенсіонерів, 4,6 млн ВПО, 3,6 млн осіб з інвалідністю та 1,7 млн ветеранів. Це створює значне навантаження на систему соціального захисту та бюджет. Кількість працевлаштованих зменшилась на 1,3 млн з 2021 року, а соціальні фонди тимчасово отримують надходження за рахунок зарплат військових [3].

У 2026 році уряд готує пакет структурних реформ: новий Трудовий кодекс, пенсійну реформу, оновлену методологію розрахунку прожиткового мінімуму, розширення програм перекваліфікації та працевлаштування ветеранів, підтримку інтеграції ВПО, розвиток системи соціальних послуг та підтримку сімей з дітьми. Лише 21,8% ветеранів, які подали заявки до Державної служби зайнятості, працевлаштувались у 2025 році. Основними бар'єрами є недостатня адаптація робочих місць, обмежена готовність роботодавців до психологічної підтримки, потреба у перекваліфікації та гнучких формах зайнятості. Отже, людський капітал є стратегічним ресурсом для відновлення. Його розвиток вимагає інвестицій в освіту, реформи ринку праці, підтримки вразливих груп та створення умов для повернення і інтеграції українців.

Пенсійна система також потребує уніфікації, підвищення адекватності виплат, переходу до професійних схем, автоматизації обліку, інтеграції реєстрів для контролю виплат. Середня пенсія у 2025 році становить 104 дол.,

мінімальна - 57 дол., що менше фактичного прожиткового мінімуму. 27,6% пенсіонерів змушені продовжувати працювати. Соціальний захист є важливим елементом економічної стійкості, підтримки споживчого попиту та збереження людського капіталу [4].

Таким чином, відновлення економіки України у посткризовий період є комплексним і багатовимірним процесом, що потребує узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Ключову роль у забезпеченні макрофінансової стабільності відіграє міжнародна допомога, яка дозволяє підтримувати соціальну сферу, енергетику та реалізацію реформ. Водночас довгострокове економічне зростання неможливе без залучення інвестицій, проведення структурних реформ та створення прозорого і передбачуваного бізнес-середовища. Особливого значення набуває розвиток малого і середнього бізнесу як основи економічної стійкості, зайнятості та інновацій. Важливими драйверами відновлення є цифровізація державного управління, та забезпечення енергетичної безпеки. Ці напрями сприяють підвищенню ефективності економіки, її конкурентоспроможності та інтеграції до європейського простору. Разом із тим суттєвими викликами залишаються демографічна криза, дисбаланси на ринку праці та значне навантаження на систему соціального захисту. Це підкреслює необхідність інвестування у людський капітал, реформування соціальної та пенсійної системи, а також створення умов для повернення та інтеграції населення.

Отже, успішне відновлення економіки України можливе за умови поєднання міжнародної підтримки, внутрішніх реформ, розвитку інновацій та ефективного використання людського потенціалу, що в сукупності забезпечить стійке економічне зростання та європейську інтеграцію держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European Bank for Reconstruction and Development. EBRD strengthens Ukraine's energy security with €85 million grant. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2026/ebrd-strengthens-ukraine-s-energy-security-with--85-million-gran.html> (дата звернення: 01.04.2026)
2. Перелік програм грантової підтримки бізнесу в Україні. URL: <https://bilolucka-gromada.gov.ua/perelik-program-grantiv-iniciativ-pidtrimki-biznesu-aktualnih-u-listopadi-2024-roku-10-55-58-05-11-2024/> (дата звернення: 01.04.2026).
3. Міністерство економіки України. Ринок праці та зайнятість в умовах воєнного стану. URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Пенсійний фонд України. Статистичні дані щодо пенсійного забезпечення. URL: <https://www.pfu.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

ФОРМУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ РЕНТИ В СТРУКТУРІ НАЦІОНАЛЬНОГО ЕКСПОРТУ

Сучасна парадигма розвитку національної економіки України в умовах глобальної нестабільності та воєнного стану вимагає радикального перегляду підходів до формування експортного потенціалу. Питання переходу від сировинно-орієнтованої моделі до стимулювання експорту продукції з високою доданою вартістю (ВДВ) перестало бути виключно теоретичною дискусією в академічних колах і трансформувалося у фундаментальний чинник національної безпеки та економічного суверенітету.

Для держави, що проходить через безпрецедентні випробування війною та готується до етапу майбутньої масштабної відбудови, саме здатність капіталізувати інтелектуальний ресурс і технологічні потужності визначає її життєздатність у довгостроковій перспективі. Висока додана вартість у структурі експорту є тим мультиплікатором, який не лише забезпечує стабільність національної валюти, а й формує попит на висококваліфіковану працю, стимулює розвиток наукомістких виробництв та дозволяє Україні інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості не як постачальник сировинних ресурсів, а як повноправний технологічний партнер.

В умовах четвертої промислової революції додана вартість перестає бути лише різницею між ціною реалізації та вартістю спожитих ресурсів. Вона стає мірилом технологічного суверенітету держави. Для України, яка має потужний інженерний базис, ключовим викликом є подолання так званої «пастки середнього доходу» через зміщення акцентів у бік інтелектуально місткого виробництва. Тобто економічна стійкість держави стає прямо пропорційною складності товарів, які вона пропонує світовому ринку. Це вимагає розуміння того, що в глобальних ланцюгах створення вартості найбільша частка прибутку акумулюється на етапах розробки (R&D) та фінальної дистрибуції високотехнологічних систем, тоді як етап безпосереднього виробництва стандартних компонентів стає дедалі більш низькомаржинальним [1].

Перехід до експортної моделі, орієнтованої на складні продукти, безпосередньо впливає на стійкість платіжного балансу. На відміну від сировинних ринків, де цінова кон'юнктура диктується глобальними біржами, ринок високотехнологічної продукції дозволяє експортеру встановлювати преміальну ціну за унікальність, якість та сервісну підтримку. Це створює умови для формування інтелектуальної ренти, яка є набагато стабільнішим ресурсом для національного бюджету, ніж рента природна. Більше того,

розвиток таких експортних напрямів стимулює внутрішній попит на освіту високого рівня, професійні стандарти та розвиток регіональних інноваційних екосистем. Синергія науки та бізнесу дозволяє створювати продукти, що за своїми характеристиками не лише не поступаються європейським аналогам, а й часто перевершують їх за рахунок гнучкості та адаптивності до специфічних потреб замовника [2].

Оцінюючи поточний стан експорту України за останні роки, слід відзначити його надзвичайну адаптивність, що межує з феноменальною стійкістю. Попри значні руйнування промислової інфраструктури, український бізнес зумів релокувати потужності, диверсифікувати логістичні шляхи та знайти нові ніші на міжнародній арені. Ми спостерігаємо поступове витіснення традиційних «важких» груп товарів більш динамічними технологічними рішеннями. Зокрема, у секторах енергетичного машинобудування, робототехніки та засобів автоматизації з'являються кейси успішної експансії на ринки Європейського Союзу. Це свідчить про те, що вітчизняні підприємства навчилися капіталізувати складність своїх інженерних рішень. Проте загальна картина експортних потоків залишається фрагментарною, де висока додана вартість часто нівелюється логістичними витратами та тривалими процедурами сертифікації.

Важливо розуміти, що кожен додатковий відсоток доданої вартості в експортному товарі – це інвестиція в розвиток людського капіталу всередині країни. Адже виробництво складного обладнання потребує залучення десятків суміжних галузей: від розробників ПЗ до виробників прецизійних деталей (технологічно складних, високоточних). Такий мережевий ефект створює тисячі робочих місць для фахівців високої кваліфікації, що є єдиною реальною протидією трудовій міграції.

Попри успіхи, динаміка показників свідчить про збереження інерційності, оскільки значна частка валютних надходжень все ще генерується аграрним сектором та видобувною промисловістю. Якісні показники вказують на «сировинну пастку», де країна змушена конкурувати на ринках із низькою маржинальністю, що робить її вразливою до коливань світових кон'юнктурних цін.

Успішна реалізація потенціалу ВДВ на зовнішніх ринках неможлива без ефективного інституційного супроводу, де митне регулювання виступає не просто технічним етапом, а стратегічним фільтром. Митна політика має бути синхронізована із промисловою стратегією держави. Будь-яка затримка на кордоні для інноваційного продукту, який часто має жорсткі терміни пусконаладження, є критичною. Тому реформування митної служби має йти шляхом повної діджиталізації та впровадження систем інтелектуального аналізу ризиків, які б відрізняли складний інженерний експорт від транзиту сировини, надаючи першому режим найбільшого сприяння. Це створює

підґрунтя для формування нової промислової політики, де митне регулювання має стати не просто інструментом контролю, а динамічним механізмом підтримки національного виробника.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Геоелекономічне позиціонування України у сучасному світі : монографія / за заг. ред. О. О. Борзенко ; НАН України, ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2025. 253 с.

2. Карпенко А. В. Розвиток інтелектуальних активів людського потенціалу: теорія та практика: монографія. Запоріжжя: ФОП В. В. Мокшанов, 2018. 510 с. URL: <https://jmonographs.donnu.edu.ua/article/view/6940> (дата звернення: 25.03.26)

УДК 334.75:658.012.3

Карпенко Н.М.

канд. держ. упр, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АРХІТЕКТУРА СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ЕКОСИСТЕМ

Сучасна глобальна економіка переживає фундаментальний зсув від традиційних лінійних ланцюгів створення вартості до багатовимірних, мережевих та взаємозалежних структур, відомих як бізнес-екосистеми, що пов'язано з глибокою трансформацією принципів конкуренції, кооперації та інноваційного розвитку. Ретроспективний аналіз економічних моделей демонструє, що виживання та зростання компаній сьогодні залежить не від ізольованої акумуляції ресурсів, а від здатності інтегруватися в ширші мережі спільного створення цінності.

Концепція бізнес-екосистеми вперше була введена в науковий обіг Дж. Муром у 1993 році, який провів паралель між біологічними екосистемами та бізнес-середовищем [1]. У класичному розумінні, бізнес-екосистема – це динамічна мережа взаємопов'язаних організацій (постачальників, дистриб'юторів, клієнтів, конкурентів, державних установ, наукових інституцій тощо), які спільно еволюціонують навколо певних інновацій, створюючи цінність, яку жоден з учасників не міг би створити самостійно.

Сутність бізнес-екосистем розкривається через низку фундаментальних характеристик [2]:

– коеволуція – учасники екосистеми розвиваються не ізольовано, а в тісній взаємозалежності, коли технологічний прорив одного учасника миттєво розширює можливості інших;

– мережева координація замість ієрархічного підпорядкування (директивного управління) – екосистеми зазвичай мають «оркестратора» (замість ролі керівника), який не володіє всіма активами, але встановлює правила гри, стандарти взаємодії та архітектуру спільної платформи;

– синергія інтелектуального капіталу – саме здатність людей генерувати, обмінюватися та комерціалізувати знання всередині мережі є головним драйвером екосистемного зростання, а знання стають невичерпним ресурсом, який примножується під час обміну;

– кросс-індустріальність (міжгалузева інтеграція) – екосистеми руйнують традиційні галузеві бар'єри.

Загалом соціально-економічні екосистеми поділяють за типом створюваної цінності та функціональним фокусом на:

– інноваційні екосистеми – орієнтовані на створення нових продуктів, послуг або технологій, де ядром зазвичай виступають R&D-центри, університети, кластери, стартапи, венчурні фонди тощо;

– трансакційні (платформні) екосистеми – ядром є цифрова платформа з фокусом на масштабуванні та мережових ефектах, яка з'єднує виробників та споживачів, мінімізуючи трансакційні витрати;

– екосистеми знань та компетенцій – формуються навколо академічних установ та дослідницьких інститутів і є критично важливими для оновлення вищої освіти у відповідності до вимог сучасного ринку праці та спрямовані на генерацію, накопичення та дифузії знань;

– промислові та технологічні екосистеми – це просторово або віртуально сконцентровані об'єднання, де промислові підприємства генерують спільну цінність у тісній синергії з науково-освітніми організаціями. Такими мережами є індустріальні та науково-технологічні парки, а також цифрові інноваційні хаби, які спільно діють як головні драйвери реіндустріалізації та цифровізації регіональних систем.

Бізнес-екосистеми за ступенем відкритості та архітектурою управління поділяють на: закриті (пропріетарні) екосистеми – оркестратор жорстко контролює доступ до системи, встановлює власні стандарти та правила, що забезпечує високу якість і безпеку, але обмежує швидкість зовнішніх інновацій; відкриті екосистеми – характеризуються вільним доступом, відкритими стандартами та децентралізованим управлінням, які стимулюють швидке зростання кількості учасників та масові інновації; гібридні екосистеми – поєднують ядро з жорстким контролем якості та периферію з відкритими API для сторонніх розробників.

Сучасний стан розвитку бізнес-екосистем визначається безпрецедентною швидкістю технологічних змін та геополітичною турбулентністю.

На глобальному рівні домінує тенденція до платформізації економіки. Найдорозжчі компанії світу сьогодні – це не виробники матеріальних благ у класичному розумінні, а оркестратори гігантських цифрових екосистем. Водночас спостерігається зсув у бік ESG-трансформації. Інвестори та споживачі вимагають від екосистем не лише фінансової ефективності, а й сталого розвитку: декарбонізації ланцюгів постачання, впровадження принципів циркулярної економіки та соціальної відповідальності.

Ще одним важливим трендом є посилення конкуренції між самими екосистемами, а не окремими компаніями. Боротьба йде за увагу споживача та монополізацію його часу. Екосистеми прагнуть замкнути користувача всередині свого контуру, надаючи йому повний спектр послуг – від банкінгу та розваг до охорони здоров'я та освіти.

В Україні розвиток бізнес-екосистем набув особливого значення в умовах повномасштабної війни. Поточний стан характеризується переходом від конкуренції до гіперкооперації (особливо при загостренні умов) заради виживання та відбудови. Ключову роль у цьому процесі відіграють регіональні бізнес-спільноти та галузеві об'єднання. Вони виконують функцію «амортизаторів» економічних шоків. Практика показує, що екосистемний підхід дозволяє малому та середньому бізнесу ефективніше долати логістичні колапси, енергетичні блекаути та дефіцит кадрів через взаємодопомогу, шерінг ресурсів та спільний захист інтересів [3].

Вектор міжнародної інтеграції також трансформувався. Українські екосистеми більше не є ізольованими – вони активно інтегруються в європейський економічний та науковий простір, що дозволяє не лише залучати фінансування, але й здійснювати трансфер передових технологій, інжинірингових рішень та освітніх практик.

Проте серйозним викликом для вітчизняних екосистем залишаються деформації на ринку праці, спричинені масштабною міграцією та мобілізаційними процесами. Для підтримки життєздатності екосистеми змушені інвестувати в програми перекваліфікації, утримання талантів, автоматизацію рутинних процесів та активну співпрацю з навчальними закладами для адаптації стандартів підготовки фахівців.

Успіх та конфігурація бізнес-екосистеми не є випадковими. Вони детермінуються складною взаємодією низки ендогенних та екзогенних факторів: технологічні та інфраструктурні фактори; людський капітал та інтелектуальні активи; економічні та фінансові фактори; інституційні та регуляторні фактори тощо.

Аналізуючи поточні тренди, можна виділити кілька векторів еволюції бізнес-екосистем у горизонті наступного десятиліття: перехід до децентралізованих автономних екосистем; розвиток когнітивних екосистем та ШІ-менторів; еволюція людського капіталу; глибока конвергенція та мета-

екосистеми; регенеративні бізнес-моделі тощо. Водночас інтеграція штучного інтелекту та масивів промислових даних критично загострює питання кібербезпеки та захисту інтелектуальних активів. Створення надійних архітектур довіри та безпечного обміну даними стає не просто технічною опцією, а фундаментальною умовою виживання екосистем у цифровому середовищі.

Отже, бізнес-екосистеми сьогодні – це найвищий ступінь еволюції організаційних форм в економіці. Вони акумулюють у собі технологічний прогрес, нові моделі соціальної взаємодії та глибокі економічні трансформації. Перехід від лінійного мислення до екосистемного вимагає радикальної зміни управлінського світогляду: від прагнення до тотального контролю до вміння діяти в умовах невизначеності, від максимізації виключно власного прибутку до розбудови платформ для спільного створення цінності.

Для регіональних бізнес-спільнот здатність усвідомити ці фактори, інтегруватися в міжнародні мережі як рівноправні партнери та розвивати інтелектуальні активи своїх учасників є єдиним надійним шляхом до стійкості, конкурентоспроможності та успішної післявоєнної розбудови економіки. Саме цей синергетичний підхід формує архітектуру успіху в складних умовах XXI століття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Moore J. F. Predators and Prey: A New Ecology of Competition. *Harvard Business Review*. 1993. Vol. 71, no. 3. P. 75–86. URL: <https://hbr.org/1993/05/predators-and-prey-a-new-ecology-of-competition> (дата звернення: 25.03.26)
2. Горбань С. Ф., Біленко О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. *Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми*. 2025. № 4. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/173/167> (дата звернення: 25.03.26)
3. Карпенко А., Карпенко Н. Формування та мотивація інноваційного лідерства в інноваційних екосистемах. *Управління змінами та інновації*. 2025. (14). 25-33. URL: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-14-4> (дата звернення: 25.03.26).

АНАЛІЗ АНТИМОНОПОЛЬНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУЧАСНИХ РИНКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗДОБУТКИ ЖАНА ТІРОЛЯ

Ринки з недосконалою конкуренцією на практиці досить часто демонструють тенденції посилення монополізму внаслідок згасання конкуренції. Монополії та олігополії на важливих галузевих ринках штучно тримають завищені ціни, виявляють недоброчесну поведінку, завдаючи суттєвої шкоди суспільним інтересам. Тому вивчення можливостей регуляторного впливу сучасних держав на цей процес актуалізує наукові дослідження у цій царині.

Одним із засновників сучасної теорії антимонопольного регулювання ринкової економіки по праву вважають професора Тулузького університету Жана Тіроля (1953 р. н.). Він є автором понад ста наукових розвідок з теорії промислової організації, теорії ігор, теорії контрактів, теорії банків та фінансів. Наприкінці 2014 року за науковий аналіз ринкового впливу і регулювання досягнення Ж. Тіроля було відзначено Нобелівською премією у галузі економічних наук. Світова наукова спільнота визнала значущість розробок французького професора в теорії галузевої організації і теорії ігор, що дали змогу краще зрозуміти особливості недосконалого ринку під впливом монополій та олігополій.

За визнанням колег наукові праці Жана Тіроля з 80-х років минулого століття були важливим продовженням досліджень представників інституціональної економіки Рональда Коуза та Олівера Вільямсона. Проте, на відміну від цих учених, які застосовували описовий стиль викладу матеріалу, французький вчений використовував більш складні математизовані методи теорії ігор. У вигляді математичних моделей Ж. Тіроль подав такі поняття як ринкова репутація фірми, якість благ, добросчесна поведінка, ринкова влада. .

Наукові праці французького професора допомогли дослідити організаційну структуру різних галузей економіки, які вимагають особливого підходу до їхнього регулювання (наприклад, ринки металургії, банківських послуг, інформаційних технологій). Ключовою особливістю різних галузей економіки, довів він, є той чи інший рівень монополізації. На конкурентних ринках діє об'єктивний закон попиту і пропозиції, на монополізованих – найбільші компанії мають ринкову владу встановлювати свої ціни без огляду на дії конкурентів. На олігопольних ринках ключові гравці можуть домовлятися між собою, підвищувати сумарну ринкову силу, і як наслідок змінювати ціни на власну користь без урахування потреб споживачів.

Дослідження французького вченого дають відповіді на питання: як саме державним інституціям слід налаштувати тонкий механізм регулювання існуючих монополій у фінансовій, транспортній або телекомунікаційній галузях, якою мірою втручатися у процес концентрації капіталу шляхом злиття і поглинань, як запобігати картельним змовам, що підривають основи ринкового ціноутворення. Нобелівський лауреат застеріг: що занадто прямолінійна антимонопольна політика заборон горизонтальної кооперації між гравцями одного ринку, може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Одним із них є згортання інновацій.

Нобелівський лауреат Ж. Тіроль дійшов висновку, що оптимальне регулювання монополій необхідно гнучко пристосовувати до особливостей кожної галузі. Він розробив загальні методичні підходи до дизайну регуляторних систем для окремих секторів економіки.

У своїх роботах професор звернув увагу на недосконалості бюрократичного механізму регулювання економікою. Рецепт ефективного реформування державної машини від Жана Тіроля складався з чотирьох складників: реструктуризація, конкуренція, оцінювання, підзвітність. Реструктуризацію державного сектору вчений пропонує здійснити шляхом різкого скорочення видатків на утримання державного апарату, завдяки передачі частини його функцій багатьом незалежним агенціям з чіткими бюджетними лімітами і максимального спрощення взаємодії підприємців із урядом. Підтримка конкуренції є вкрай важливою для зростання якості соціальних послуг в усіх сферах, починаючи від бізнесу і закінчуючи суспільними закладами. Оцінювання, на думку Тіроля, полягає у тому, щоб кожна ініціатива чиновників була об'єктом незалежного аналізу. Найважче, за словами вченого, організувати підзвітність державних чиновників і керівників державних корпорацій, відповідальність яких у жодному разі не повинна бути колективною, а усі результати їхніх дій відповідно мають винагороджуватись або ж каратись санкціями.

Отже, внесок француза Жана Тіроля в світову економічну науку є багатоаспектним і різноплановим. Разом з тим він має надзвичайно високу практичну цінність, що підтверджена регуляторною практикою різних країн світу впродовж останніх років. Концептуальні підходи цього вченого пояснили, яким чином сучасні держави можуть ефективно впливати на поведінку крупних потужних компаній, обмежуючи прояви монополізму в умовах недосконалого ринку.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних викликів, спричинених геополітичними кризами, наслідками пандемії, безперервною економічною нестабільністю, екологічними загрозами та надшвидким розвитком інноваційних технологій, цифрова трансформація бізнесу перетворилася зі стратегічної опції на безальтернативну передумову виживання компаній на ринку. Сьогодні цифровізація дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати безперервність операцій, підвищувати ефективність та формувати абсолютно нові конкурентні переваги. Особливої актуальності ця проблематика набуває для українського бізнесу. В умовах воєнного стану та турбулентності вітчизняні компанії змушені шукати інноваційні шляхи підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості, інтегруючись при цьому до глобального цифрового простору.

Цифрова трансформація є фундаментальним явищем, що не обмежується точковим впровадженням окремих ІТ-рішень чи комп'ютеризацією рутинних задач. Це комплексний, стратегічний та багаторівневий процес, що передбачає глибоку перебудову бізнес-моделей, організаційної структури, управлінських підходів та самої логіки створення цінності для споживача. Сутність цього процесу полягає у переосмисленні ролі технологій: вони більше не виступають виключно інструментом підтримки операційної діяльності, а стають головним рушієм інновацій та джерелом створення нової клієнтської цінності.

Організація і-SCOOP визначає цифрову трансформацію як культурні, організаційні та операційні зміни через розумну інтеграцію технологій, процесів і компетенцій на всіх рівнях поетапно і стратегічно. Її головна мета – створення здатності швидко адаптуватися до мінливих обставин. Сучасні науковці акцентують увагу на тому, що в цифрову епоху клієнти очікують безперебійного, персоналізованого та зручного обслуговування, що формує концепцію «бізнесу без тертя» (frictionless business). Задоволення цих потреб вимагає від підприємств докорінної зміни способів функціонування та взаємодії зі стейкхолдерами.

Стратегії адаптації сучасного підприємства базуються на впровадженні цілого спектру передових технологій. Актуальні дослідження виділяють понад 20 інноваційних напрямів, що формують ядро цифрової трансформації у 2020–2025 роках. Залежно від галузі, рівня цифрової зрілості та пріоритетів, компанії можуть використовувати наступний арсенал рішень: штучний

інтелект та машинне навчання, Big Data та передова аналітика, хмарні обчислення, Інтернет речей, та промисловий Інтернет речей, кібербезпека, роботизована автоматизація процесів, блокчейн та смарт-контракти, індустриальні цифрові рішення та 3D-друк, платформи Low-Code/No-Code.

Окремим вектором сучасної діджиталізації є впровадження «зелених» цифрових рішень та ESG-технологій (Environmental, Social, Governance). Використання таких інструментів дозволяє компаніям знижувати екологічний слід шляхом дієвого контролю викидів і ресурсозбереження, а також інтегрувати екологічну звітність безпосередньо у цифрові системи. Це підвищує рівень прозорості та корпоративної відповідальності, що в підсумку сприяє залученню соціально орієнтованих інвесторів та формує довгострокову сталу конкурентоспроможність бізнесу [1].

Попри очевидні вигоди, на шляху трансформації існують серйозні бар'єри: обмежений доступ до фінансування, гострий дефіцит цифрових компетенцій, слабка правове регулювання та жорсткий організаційний спротив змінам з боку персоналу. Успішне подолання цих викликів вимагає бездоганної внутрішньої та зовнішньої комунікації. Керівництво повинно забезпечити прозору передачу інформації, підтримку командної роботи та цілеспрямоване залучення співробітників до інновацій. Ті підприємства, які ігнорують зміну корпоративної культури та не здатні еволюціонувати до моделі Enterprise 4.0, ризикують повністю втратити свою актуальність [2].

Цифрова трансформація бізнесу перетворилася з модного технологічного тренду на фундаментальну стратегічну необхідність. Її ефективна реалізація вимагає міждисциплінарного та системного підходу, що поєднує передові IT-інструменти з глибокими змінами у мисленні, комунікаціях та бізнес-логіці. Для українського та світового бізнесу саме цифровізація є ключем до збереження стійкості, інноваційності та здатності швидко адаптуватися до безперервних змін, створюючи надійний фундамент для майбутнього сталого економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шостак І. Концепція ESG як вектор запровадження інноваційних технологій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-89>
2. Evans N., Fernando A. The Enterprise 4.0 Business Analyst: Digital Business Transformation Requires a New Mindset. *Knowledge and Process Management*. 2025. URL: <https://doi.org/10.1002/kpm.1799>

ПОСТ-МИТНИЙ КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ СПРИЯННЯ МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції розвитку міжнародної торгівлі, зокрема зростання обсягів транскордонних операцій, ускладнення глобальних ланцюгів постачання та активна цифровізація економічних процесів, зумовлюють необхідність трансформації підходів до організації митного контролю. Традиційна модель, що базується на здійсненні основного обсягу контрольних процедур під час митного оформлення товарів, дедалі більше втрачає ефективність, оскільки створює значні часові та адміністративні витрати для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. У цих умовах особливої актуальності набуває розвиток пост-митного контролю як одного з ключових інструментів модернізації митного адміністрування.

Концептуальні засади пост-митного контролю сформовані у міжнародних документах, зокрема у Міжнародній конвенції про спрощення і гармонізацію митних процедур, яка закріплює принципи застосування контролю на основі аудиту [1]. Відповідно до цих підходів частина контрольних заходів переноситься на етап після випуску товарів, що дозволяє зменшити навантаження на митні органи під час оформлення та забезпечити більш ефективне використання їх ресурсів.

У практиці Європейського Союзу пост-митний контроль (post-release control) виступає невід'ємною складовою сучасної системи митного адміністрування, що базується на ризик-орієнтованому підході. Відповідно до положень Митного кодексу ЄС митні органи мають право здійснювати перевірки достовірності даних митних декларацій після завершення митного оформлення товарів [2]. Це сприяє скороченню часу митного оформлення, зменшенню кількості фізичних перевірок та підвищенню рівня довіри між державою і бізнесом.

Водночас пост-митний контроль у країнах ЄС тісно пов'язаний із системою управління митними ризиками, цифровими інформаційними системами та інститутом авторизованих економічних операторів. Така інтеграція дозволяє забезпечити ефективний контроль за дотриманням митного законодавства без перешкоджання міжнародним торговельним потокам.

В Україні пост-митний контроль також визначений як одна з форм митного контролю. Проте його практичне застосування поки що не повною мірою відповідає європейським стандартам. Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень цифровізації митних процедур, обмежені

можливості аналітичних систем управління ризиками, а також збереження переважно фіскальної спрямованості митних перевірок. Крім того, недостатньо розвиненою залишається інституційна спроможність підрозділів митного аудиту.

За оцінками експертів бізнес-асоціацій, документальні перевірки часто орієнтовані насамперед на донарахування митних платежів, тоді як у практиці країн Європейського Союзу пост-митний аудит використовується передусім як інструмент забезпечення дотримання митного законодавства у поєднанні зі сприянням міжнародній торгівлі. Така відмінність у підходах обмежує потенціал пост-митного контролю в Україні як інструменту оптимізації митних процедур та не дозволяє повною мірою реалізувати можливість перенесення частини контрольних заходів із етапу митного оформлення на етап після випуску товарів [3]. У цьому контексті пост-митний контроль доцільно розглядати не лише як інструмент перевірки після випуску товарів, а як стратегічний напрям трансформації митної системи України. Його розвиток сприятиме підвищенню ефективності митного адміністрування, оптимізації процедур митного оформлення та створенню сприятливих умов для розвитку міжнародної торгівлі.

Серед ключових напрямів удосконалення системи пост-митного контролю в Україні доцільно виокремити: розвиток ризик-орієнтованих підходів до відбору об'єктів перевірки; впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу даних; посилення кадрового потенціалу у сфері митного аудиту; а також розширення партнерської взаємодії між митними органами та суб'єктами господарювання.

Таким чином, розвиток пост-митного контролю є важливою передумовою формування сучасної моделі митного адміністрування в Україні та її інтеграції до європейського митного простору, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національної економіки та активізації міжнародної торгівлі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Міжнародна конвенція про спрощення і гармонізацію митних процедур (Київська конвенція). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text (дата звернення: 25.03.2026).
2. Regulation (EU) No 952/2013 of the European Parliament and of the Council of 9 October 2013 laying down the Union Customs Code. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32013R0952> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Керівні принципи для митної справи в Україні. Американська торговельна палата. URL: https://chamber.ua/wp-content/uploads/2020/01/guidelines_for_customs_policy_in_ukraine_ua.pdf (дата звернення: 25.03.2026).

ПОРІВНЯННЯ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ТА ТРАДИЦІЙНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Порівняння традиційних бізнес-моделей та екосистемного підходу є важливою темою сучасної економічної науки. Традиційні бізнес-моделі базуються на лінійній логіці створення вартості. У такій моделі компанія виробляє продукт або послугу та продає її споживачеві. Основний акцент робиться на внутрішніх ресурсах і процесах. Контроль над ланцюгом створення вартості є ключовим елементом. Компанії прагнуть максимізувати прибуток через оптимізацію витрат. Взаємодія з іншими учасниками ринку зазвичай обмежена контрактними відносинами. У традиційній моделі конкуренція відіграє центральну роль. Підприємства змагаються за частку ринку та споживачів. Інновації часто розвиваються всередині компанії. Такий підхід має свої переваги, зокрема передбачуваність і стабільність. Проте він може бути менш гнучким у швидкозмінному середовищі.

На відміну від цього, екосистемний підхід базується на мережевій взаємодії. У бізнес-екосистемі різні учасники співпрацюють для створення спільної цінності. Це можуть бути компанії, стартапи, постачальники та споживачі. Важливу роль відіграють цифрові платформи, такі як Amazon або Apple. Вони об'єднують різних учасників у єдину систему. Наприклад, у сфері роздрібної торгівлі традиційний магазин працює як окремий продавець, тоді як Amazon формує цілу мережу продавців, покупців і сервісів. У галузі мобільних технологій класичні виробники лише продають пристрої, тоді як Apple створює комплексну екосистему з додатками та сервісами. У екосистемі конкуренція поєднується зі співпрацею. Компанії можуть одночасно бути партнерами і конкурентами. Такий феномен називається коопетицією.

Екосистемний підхід сприяє швидшому впровадженню інновацій. Нові ідеї можуть виникати в будь-якому елементі системи. Це підвищує динамічність розвитку бізнесу. Крім того, екосистеми забезпечують більшу гнучкість. Вони здатні швидко адаптуватися до змін ринку. Яскравим прикладом є сфера транспорту, де традиційні служби таксі володіють власними автомобілями, тоді як Uber об'єднує водіїв і пасажирів через платформу. Подібні зміни спостерігаються і у фінансовій сфері, де класичні банки конкурують з цифровими екосистемами, такими як PayPal або Revolut.

Важливим є також доступ до зовнішніх ресурсів. Компанії не обмежуються лише власними можливостями. Це відкриває нові перспективи для зростання. У сфері медіа традиційне телебачення поступається

екосистемним платформам, таким як Netflix, які поєднують контент і технології. В автомобільній галузі також відбуваються трансформації, де поряд із класичними виробниками з'являються екосистемні компанії, такі як Tesla.

У сфері освіти традиційні університети доповнюються глобальними платформами, такими як Coursera. У туризмі класичні турагентства конкурують із платформами, як-от Booking.com, що об'єднують клієнтів і постачальників послуг.

Водночас екосистемний підхід має і свої виклики. Управління складною мережею учасників є непростим завданням. Потрібно забезпечити баланс інтересів усіх сторін. Також виникають питання розподілу прибутків. Залежність від платформи може створювати ризики для учасників. Наприклад, зміни правил можуть впливати на весь бізнес. У традиційній моделі такі ризики є менш вираженими. Проте вона поступається екосистемам у швидкості розвитку. Сучасна економіка дедалі більше орієнтується на екосистемний підхід. Це пов'язано з розвитком цифрових технологій.

Бізнес-екосистеми стають основою інноваційної економіки. Вони формують нові правила конкуренції. У майбутньому їх значення лише зростатиме. Однак традиційні моделі не зникнуть повністю. Вони продовжуватимуть існувати в окремих галузях. Оптимальним є поєднання обох підходів. Це дозволяє використовувати переваги кожного з них. Отже, порівняння цих моделей демонструє трансформацію сучасного бізнесу. Екосистемний підхід відкриває нові можливості для розвитку. Він змінює уявлення про створення вартості. Традиційні моделі залишаються важливими, але поступово еволюціонують.

В Україні бізнес-екосистеми лише формуються, але вже демонструють значний потенціал розвитку. Особливо активно екосистемний підхід впроваджується у сфері ІТ, фінтеху та електронної комерції. Українські компанії все частіше переходять від ізольованих моделей до співпраці з партнерами та платформами. Водночас традиційні бізнес-моделі залишаються домінуючими у промисловості та аграрному секторі. Подальший розвиток бізнес-екосистем в Україні залежатиме від цифровізації, інновацій та інтеграції у світову економіку.

Отже, порівняння традиційних бізнес-моделей та екосистемного підходу показує глибоку трансформацію сучасної економіки. Екосистеми забезпечують більшу гнучкість, інноваційність та швидкість розвитку порівняно з класичними моделями. Водночас традиційні підходи залишаються актуальними завдяки своїй стабільності та передбачуваності. Найбільш ефективним є поєднання обох підходів залежно від умов ринку та

цілей компанії. У майбутньому саме екосистемний підхід відіграватиме ключову роль у формуванні конкурентних переваг бізнесу.

УДК 005.95

Сидорук І.С.

канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна в Україні зумовила безпрецедентні трансформації в системі корпоративного адміністрування персоналу. В умовах постійної невизначеності, загроз безпеці, масової релокації працівників та руйнування інфраструктури підприємства змушені адаптувати HR-процеси до нових реалій. Збереження людського капіталу й забезпечення безперервності бізнесу стали першочерговими завданнями корпоративного управління. За таких умов дослідження трансформаційних змін у сфері адміністрування персоналу набуває особливої актуальності.

Традиційні моделі корпоративного адміністрування персоналу виявилися недостатньо гнучкими для функціонування в умовах воєнного стану. Основними проблемами є: порушення комунікаційних зв'язків, вимушена міграція працівників, зростання рівня стресу та емоційного виснаження, необхідність швидкого переходу до дистанційних і гібридних форматів роботи. Крім того, актуалізувалася проблема забезпечення соціального захисту працівників і їхніх сімей, а також інтеграції ветеранів у професійне середовище. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні нових підходів до корпоративного адміністрування персоналу, які поєднують гнучкість, цифровізацію та соціальну відповідальність.

Аналіз практики українських підприємств у період воєнного стану дозволяє визначити основні напрями трансформації корпоративного адміністрування персоналу.

Насамперед відбувається масштабний перехід до дистанційних форматів зайнятості та цифрових HR-рішень. Компанії забезпечують працівників технічними засобами, організують доступ до онлайн-платформ і перебудовують внутрішні процеси під віддалену взаємодію. Це дає змогу підтримувати діяльність навіть у разі релокації персоналу або перебування за кордоном. Практика підтверджується досвідом українських ІТ-компаній, де значна частина команд працює дистанційно, а роботодавці компенсують витрати на коворкінги та забезпечують альтернативні робочі місця [1].

Другий напрям трансформації пов'язаний із посиленням уваги до безперервності бізнес-процесів. Підприємства адаптують операційну

діяльність до умов енергетичних перебоїв і безпекових ризиків. Наприклад, українські компанії активно використовують автономні джерела живлення та супутниковий інтернет для підтримки роботи команд. Подібні рішення застосовуються для забезпечення стабільної комунікації та виконання завдань навіть у критичних умовах [1]. Також великі компанії, зокрема логістичні оператори, продовжують функціонування під обстрілами та розширюють мережу, адаптуючи інфраструктуру до воєнних реалій [2].

Важливим напрямом є розвиток програм підтримки персоналу. Бізнес змінює підходи до взаємодії з працівниками, приділяючи більше уваги їхньому емоційному стану та соціальним потребам. Зокрема, компанії організують регулярні зустрічі з HR-менеджерами, впроваджують практики індивідуального зворотного зв'язку та створюють ініціативи для зниження рівня стресу. У низці IT-компаній впроваджено системи підтримки працівників, що включають комунікаційні зустрічі, освітні заходи та корпоративні ініціативи для збереження мотивації [1]. Додатково, за результатами дослідження Deloitte, переважна більшість компаній в Україні впровадила різні форми підтримки співробітників як у межах країни, так і за кордоном [3].

Трансформується і роль HR-служб у системі управління. Вони набувають більшої ваги у процесах прийняття рішень і забезпечують координацію між різними функціями організації. Практика показує, що HR-підрозділи активно залучаються до вирішення питань релокації працівників, організації дистанційної роботи, дотримання правових норм у сфері трудових відносин і адаптації персоналу до нових умов. У таких умовах HR-функція стає центром координації змін, що сприяє стабільності діяльності підприємств.

Умови воєнного стану спричинили глибоку трансформацію корпоративного адміністрування персоналу, що охоплює зміну форматів зайнятості й переорієнтацію управлінських підходів. Підприємства активно впроваджують дистанційні моделі роботи, інвестують у забезпечення безперервності діяльності та адаптують внутрішні процеси до нестабільного середовища.

Значної ваги набуває соціальна складова управління персоналом. Компанії розширюють програми підтримки працівників, приділяють увагу їхньому психологічному стану, щоб створити умови для збереження працездатності в кризових обставинах. Це сприяє підвищенню рівня довіри всередині організацій і формує нову якість корпоративної культури.

Зміни торкнулися також ролі HR-служб, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і підтримують адаптацію персоналу, а також беруть участь у стратегічному плануванні. Така трансформація свідчить про формування більш гнучкої моделі корпоративного адміністрування

персоналу, орієнтованої на стійкість, адаптивність і ефективне використання людського капіталу в умовах тривалої кризи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. HR-турбота в ІТ-компаніях у воєнних умовах. IT Ukraine Association. URL: <https://itukraine.org.ua/hr-turbota-v-it-kompaniyah-u-voeyennih-umovah/> (дата звернення 03.04.2026).
2. Harmash O. Delivering under fire: How Nova Post became Ukraine's wartime success story. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/delivering-under-fire-how-nova-post-became-ukraines-wartime-success-story-2025-12-22/> (дата звернення 03.04.2026).
3. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном – нове опитування Deloitte Ukraine та Американської торговельної палати в Україні. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення 03.04.2026).

УДК 331

Соколов А.В.

канд. держ. упр, доц. НУ «Запорізька політехніка»

КОМПЕТЕНТІСНИЙ ПІДХІД В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Ефективне управління людськими ресурсами шляхом створення відповідних можливостей для розвитку та вдосконалення здібностей працівників є ключовим фактором успіху як організації, так і окремих працівників. Застосування підходу до управління людськими ресурсами, заснованого на компетенціях, зосереджується на навичках, знаннях та інших здібностях, які мають найбільший вплив на продуктивність праці, пов'язуючи здібності працівників з різними заходами, необхідними для розвитку людських ресурсів. Найважливішою метою впровадження заходів з управління людськими ресурсами є підвищення продуктивності праці шляхом забезпечення того, щоб працівники набули нових навичок та вдосконалили існуючі.

На практиці процеси управління людськими ресурсами надають пріоритет системному підходу, включаючи перерозподіл чисельності та складу персоналу, навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації співробітників, внутрішню ротацію посад та планування кар'єри. Застосування компетентнісного підходу в системі управління людськими ресурсами сприятиме модернізації та гнучкості методів управління.

У науковій літературі зазначається, що впровадження методів управління на основі компетенцій має деякі потенційні проблеми, такі як брак фахівців у відповідних галузях, труднощі з побудовою профілів компетенцій та складність оцінки рівня компетенцій працівників. Міжнародні дослідники підтвердили, що методи управління на основі компетенцій найчастіше використовуються для відбору, оцінки, кар'єрного розвитку, навчання та розвитку працівників, що безпосередньо впливає на розвиток людських ресурсів організації. Ми вважаємо, що застосування методів управління на основі компетенцій стане основою для побудови нових процесів управління розвитком людських ресурсів підприємства. Тому необхідно концептуально зрозуміти та систематично організувати застосування методів управління на основі компетенцій у системах управління людськими ресурсами підприємства.

Ми пропонуємо схему застосування компетентнісного підходу в системі управління людськими ресурсами підприємства, яка включає такі послідовні фази: розвиток персоналу на основі компетентностей, оцінка потенціалу людських ресурсів з використанням компетентнісного підходу, забезпечення системи стимулювання розвитку компетенцій співробітників, управління розвитком людських ресурсів та створення умов для реалізації заходів розвитку людських ресурсів.

Щоб створити потужний корпоративний кадровий резерв, ми можемо застосувати таку модель, яка включає низку кроків:

- проаналізувати існуючий штатний розклад, щоб переконатися, що він відповідає вимогам до компетентності співробітників;
- визначити цілі та завдання розвитку талантів, зосереджуючись на розвитку компетенцій;
- визначити потреби в персоналі на основі профілів компетенцій;
- розробити план розвитку талантів, включаючи: план відбору на основі компетенцій; план адаптації; план потреб у навчанні для досягнення необхідних рівнів компетенцій; та створення та розвиток резерву талантів;
- впровадити план розвитку талантів, включаючи: розробку заходів щодо впровадження; моніторинг виконання плану; коригування заходів щодо впровадження за потреби.

Таким чином, формування кадрового забезпечення повинно передбачати оптимальний компетентнісний склад кадрів, адаптованих до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, та систематичне здійснення послідовних заходів з аналізу стану кадрового забезпечення на відповідність компетенцій працівників, визначення цілей і завдань формування кадрового забезпечення, орієнтованих на розвиток компетенцій, визначення потреби в кадрах на основі профілів компетенцій, розробки та реалізації плану формування кадрового забезпечення. Застосування запропонованої моделі

формування кадрового забезпечення дасть змогу вдосконалити роботу з кадрами в напрямку підвищення рівня компетентності працівників та кадрового потенціалу підприємства загалом.

УДК 330.342 (477)

Чумак О.В.

канд. філософ. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ЕКСПОРТ ЗБРОЇ НА СВІТОВІ РИНКИ – НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ОПК УКРАЇНИ

На початку повномасштабної війни з РФ для українських виробників зброї було закрито вихід на іноземні ринки. Вони фактично були позбавлені можливості експортувати свою продукцію – попри відсутність юридичних підстав для цього. На початку лютого 2026 року українська влада заявила про намір відкрити експорт зброї для перших представників українського ОПК, рішення щодо дозволу якого ухвалила Міжвідомча комісія з політики військово-технічного співробітництва та експортного контролю (МКВТС), яка зібралася після тривалої перерви починаючи з осені 2025 року.

Сучасний вітчизняний ОПК має великий потенціал для масштабного експорту зброї на міжнародні ринки і складається з двох частин. З одного боку він включає Укроборонпром, до якого входить близько 100 підприємств, які займаються літакобудуванням, боєприпасами, хімією, колісною технікою тощо. З іншого – приватний сектор, який представляють понад 900 компаній, що виготовляють боєприпаси, БпЛА, НРК, РЕБ тощо. За даними Міноборони, за неповні три роки війни ОПК України значно масштабував своє виробництво, досягнувши річного потенціалу в \$35 млрд і його спроможності продовжують зростати і надалі. Як зазначив радник президента зі стратегічних питань Олександр Камишин, у 2026-му загальний обсяг галузі може досягти \$60 млрд, що майже удвічі більше, ніж у попередньому році [1]. Що ж до потенціалу оборонного експорту України, то за аналітичними оцінками Української ради зброярів він може коливатися від \$0,5 млрд у базовому сценарії до \$10 млрд у стратегічному. За словами виконавчого директора Української ради зброярів Ігоря Федірка, найбільш затребуваними на експорт із української зброї серед країн Європейського Союзу, Близького Сходу, Сінгапуру, Японії є безпілотні системи: розвідувальні та ударні дрони, тактичні платформи під різні задачі, а також рішення, які швидко оновлюються під зміну тактики й РЕБ. Другу категорію "найпопулярнішої" продукції українського ВПК представляють засоби протидії дронам, їх виявлення й трекінг: засоби придушення, перехоплювачі, комплексні системи прикриття для підрозділів і критичної інфраструктури,

бо загроза дешевих БПЛА стала системною проблемою для багатьох країн світу. Третю позицію серед експортного попиту займають системи РЕБ і зв'язку: захищений тактичний зв'язок, рішення для стійкого управління, анти-РЕБ рішення, мережі та інтеграція сенсорів із засобами ураження. Також цікавими для іноземців є наземні роботизовані системи для здійснення логістичних місій, евакуацій, інженерних задач, розмінування тощо. Підтверджують зацікавленість інших країн українською зброєю й окремі виробники. Зокрема, про такий інтерес від одразу кількох держав заявили представники однієї з найбільших українських дронних компаній SkyFall. Виходячи із власних інтересів та зацікавленості багатьох сторін на світовому ринку озброєння до кінця поточного року уряд України планує представити концепцію, яка передбачає не лише експорт, а й організацію спільного виробництва зброї з іншими країнами. Паралельно триває активна підготовка інфраструктури для відкриття експорту зброї за кордон [2].

Наслідки зростання експорту зброї несуть із собою певні ризики (можливість зловживань влади у видачі дозволів на експорт і обсягів продукції, яку продаватимуть; витік секретної інформації; використання агресором проданої за кордон української зброї для провокацій на свою користь тощо), але відкривають і багато можливостей для України (вирішення проблеми нестачі фінансових ресурсів; ефективне озброєння української армії сучасними збройними засобами; зростання зайнятості та підготовка кваліфікованих спеціалістів в галузі ОПК; створення спільних з міжнародними партнерами підприємств; наповнення Державного бюджету; збільшення експортного потенціалу країни та освоєння нових міжнародних ринків). У підсумку, як наголошують експерти, дозвіл на експорт озброєнь буде вигідним не лише для виробників зброї, але позитивно вплине і на подальший розвиток ОПК в Україні.

Координований експорт озброєння- це основа безпеки держави та розвитку українського оборонно-промислового комплексу, який дозволяє залучати інвестиції, масштабувати виробництво та запускати нові технології для української армії, відкриває шлях до нових безпекових альянсів і розширення міжнародного партнерства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Недашківський В. Усе впирається в експорт. Чого потребує оборонно-промисловий комплекс України у 2026 році? БІЗНЕС ЦЕНЗОР. 06.02.26. URL.: <https://censor.net/biz/resonance/3599197/chogo-potrebueyeboronno-promyslovyui-kompleks-ukrayiny-u-2026-rotsi> (дата звернення 01.04.2026)
2. Рагуцька Л. Україна вирішила відкрити експорт зброї: що стоїть за рішенням та чи є ризики. OBOZ.UA 14.02.2026 URL.:

<https://www.obozrevatel.com/ukr/politics-news/ukraina-virishila-vidkriti-eksport-zbroi-scho-stoit-za-rishennyam-ta-chi-e-riziki.htm> (дата звернення 01.04.2026).

УДК 004.8:005.95/.96

Gubar O.V.¹, Bakalo O.I.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1715М НУ «Запорізька політехніка»

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN INTERNATIONAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGIES UNDER GLOBAL TALENT SHORTAGE

In the context of globalisation and rapid digital transformation, International Human Resource Management (IHRM) faces new challenges in integrating Artificial Intelligence (AI) and addressing the structural talent shortage.

IHRM has evolved from a focus on expatriation and compliance to the strategic management of global talent pools in a VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) world. In 2026, the main drivers of change are the rapid integration of AI, demographic shifts, and the global talent shortage.

According to Deloitte's 2026 Global Human Capital Trends 7 out of 10 business leaders consider speed and flexibility as the main competitive strategy for the next three years. At the same time, 59% of organisations choose a tech-focused approach to AI, which increases the risk of unrealistic expectations about return on investment by 1,6 times compared to human-centric models [1].

The global talent shortage remains critical. Manpower Group's 2026 Talent Shortage Survey shows that 72% of companies have difficulty finding suitable candidates. The most in-demand skills are now AI Model & Application Development (20%) and AI Literacy (19%). They emphasise the need to redesign work for effective human-AI collaboration and the importance of talent intelligence for building organisational resilience [2].

Main trends and challenges in IHRM reflect the growing integration of AI and global labour market pressures. The shift from "human + machine" to "human × machine" blurs the boundaries between employees and AI, requiring a redesign of work focused on cooperation rather than substitution. Organisations that embed AI into workflows and support continuous learning demonstrate greater adaptability, though this also creates "cultural debt" around trust, fairness, and authorship, particularly in multinational environments. At the same time, global talent shortages, especially in AI-related skills, intensify the need for large-scale upskilling and reskilling, as well as the expansion of flexible employment formats. Companies increasingly implement global talent strategies, such as offshoring and hybrid employment, while maintaining compliance across diverse legal systems. In

this context, HR is evolving into a strategic partner, responsible for talent orchestration through the integrated management of people, skills, and technologies to address global risks and demographic changes.

Ukraine's labour market reflects both global trends and specific wartime challenges. The workforce has shrunk by approximately 25% since 2021 due to migration, mobilisation, and casualties. Unemployment stands at around 15,5%, compared to pre-war levels of about 9-10%. Employers face critical shortages in construction, transport, energy, industry, and blue-collar professions. At the same time, 74% of companies in Kyiv report significant staff shortages. The IT sector remains a strong point and an important part of Ukraine's contribution to global talent pools. There are about 340,000 IT specialists in Ukraine, of whom roughly 245,000 works in the country. The number of AI/ML specialists reached 6100 in 2025, but the migration of experienced professionals creates a talent gap. Ukraine ranks 2nd in Eastern Europe in the number of AI companies and is actively developing its national AI strategy through 2030 [3].

Ukraine can become an attractive talent hub for MNCs through remote work, gig models, and IT outsourcing. Global trends in AI integration open opportunities for Ukrainian specialists in AI development and data analytics. To adapt successfully, the following steps are recommended:

- introduce large-scale upskilling and reskilling programmes in AI literacy and digital skills through partnerships between universities, government, and MNCs;

- use talent intelligence platforms for real-time skills mapping and global mobility of Ukrainian talent;

- reform the labour market to increase participation of women, veterans, and youth;

- adopt a human-centric AI approach: redesign jobs for human-AI collaboration and build a perpetual learning culture to reduce "cultural debt";

In 2026, success in International HRM depends not on the speed of automation, but on the ability to develop the "human edge" – adaptability, creativity, and good judgement – in symbiosis with artificial intelligence. For Ukraine, this means turning wartime challenges into opportunities by investing in AI skills, labour market reforms, and the integration of global talent. Organisations that can turn tensions into opportunities for dynamic talent orchestration will gain a sustainable competitive advantage in the global market.

REFERENCES

1. Global Human Capital Trends-2026. Deloitte. URL: <https://surl.li/cujuxj> (Accessed: 02.04.2026).
2. Global Talent Shortage Survey-2026. Manpower Group. URL: <https://surl.li/uwwqzx> (Accessed: 02.04.2026).
3. Human Capital Chartbook. Kyiv School of Economics (KSE). URL: <https://surl.li/ogfqqe> (Accessed: 02.04.2026).

УДК 339.5:004

Kurylov M.M.¹, Antoniuk K.I.²

¹ студ. гр. БТЕ-1615М НУ «Запорізька політехніка»

² д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

IMPACT OF DIGITAL PLATFORMS ON THE CHANGING ROLE OF INTERMEDIARIES IN INTERNATIONAL TRADE

Modern international trade is undergoing a profound transformation driven by digitalisation. Digital platforms, notably Amazon, Alibaba and eBay, have become key components of the global economy, reshaping traditional supply chains and the role of intermediaries. Whereas trade previously depended heavily on importers, exporters, distributors, brokers and logistics companies, digital technologies now connect producers and consumers directly, reducing transaction costs and cutting out intermediaries.

Throughout the history of trade, intermediaries have served to reduce information asymmetry, handle logistics, provide financing and manage risks. Digital platforms are radically changing this paradigm. They operate as two-sided markets, creating network effects: the more sellers and buyers there are, the greater the value of the platform. Such structures reduce search costs and facilitate the process of matching suitable partners between exporters and importers [1].

Digital platforms are changing the role of intermediaries in international trade, reducing the need for traditional players through direct access for producers to consumers and the automation of key processes. Some traditional intermediaries are losing their functions, particularly in finding partners, concluding deals and organising sales, though they are not disappearing entirely. Instead, re-intermediation is taking place, with the emergence of new digital intermediaries, notably platforms, logistics and analytical services, which coordinate data and ensure the functioning of ecosystems. As a result, the role of intermediaries is shifting from traditional intermediation to technology-oriented service intermediation [2].

Thus, it can be argued that in the future the dominance of a limited number of global platforms will persist under increasingly stringent regulatory oversight, alongside growing cooperation with traditional intermediaries and the expansion of regional platform equivalents (table 1). Digital platforms in international trade simultaneously expand opportunities and create structural risks. They enhance efficiency, reduce transaction costs, and open global markets for SMEs, yet these benefits are unevenly distributed due to the digital divide and increasing market concentration among dominant platforms. Additionally, traditional intermediaries face significant adaptation pressures. Therefore, to maximise positive outcomes, it is essential to invest in digital infrastructure, particularly in developing countries,

strengthen regulatory frameworks to prevent monopolisation, and support the transformation of traditional actors. Such measures would help ensure a more inclusive and balanced development of digital trade.

Table 1 – Advantages and challenges of using digital platforms in international trade

Advantages	Challenges
democratising access to global markets for small and medium-sized enterprises, including those from developing countries	the digital divide between countries with varying levels of infrastructure development
improving trade efficiency through faster transactions, transparent processes and reduced transaction costs.	market concentration in the hands of large platforms, which creates risks of monopolisation
introducing innovative technologies that improve supply chain management	transformational pressure on traditional intermediaries, who are forced to adapt or lose their market position

Digital platforms transform not only the role of intermediaries but also the very structure of international trade, shifting from linear supply chains to networked ecosystems. Traditional intermediaries do not disappear but gradually adapt or are displaced by new digital players that create added value through the use of data and technologies. The further development of this sphere largely depends on the balance between innovation and regulation and requires international coordination to reduce digital inequality and ensure fair competition. Promising directions include the implementation of blockchain to enhance transparency, artificial intelligence for process personalization, and the development of hybrid models that combine traditional approaches with digital solutions.

REFERENCES

1. Чжан Х. Вплив цифровізації на міжнародну торгівлю: теоретичні та методологічні основи. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 7 (289). С. 34–39. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/07/7.25._topic_Zhang-Heng-34-38.pdf
2. Чжан Х. Вплив цифрових технологій на міжнародну торгівлю. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 3(113). С. 131–134. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-131-134](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-131-134)

УДК 331.101.6

Біленко О.В.¹, Миронюк С.А.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0413 НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Штучний інтелект (ШІ) стає ключовим чинником трансформації сучасної економіки. В умовах воєнного часу, коли Україна зіткнулася зі скороченням трудових ресурсів та руйнуванням виробничих потужностей, ШІ-технології набувають особливого значення як засіб підвищення ефективності праці та відновлення економічного потенціалу. За оцінками McKinsey Global Institute, автоматизація на основі ШІ здатна підвищити глобальну продуктивність праці на 0,8–1,4% щорічно [1]. Метою дослідження є аналіз механізмів впливу ШІ на продуктивність праці в цифровій економіці України та визначення стратегічних пріоритетів його інтеграції.

Теоретичною основою слугує концепція технологій загального призначення (GPT), згідно з якою вплив ШІ реалізується поступово в міру накопичення організаційних та людських компетенцій [2]. Вплив ШІ здійснюється через три канали: автоматизацію рутинних завдань - ШІ виконує повторювані когнітивні функції швидше й точніше за людину; аугментацію людського капіталу - ШІ підвищує якість та швидкість прийняття рішень; генерацію нових бізнес-моделей. Goldman Sachs оцінює потенціал автоматизації генеративним ШІ на рівні до 26% завдань у розвинених економіках [3].

В Україні ШІ розвивається на базі потужного ІТ-сектору: понад 5 000 компаній та 300 000 кваліфікованих фахівців формують технологічну екосистему. Серед практичних прикладів - система «Дія» (автоматизація державних послуг), фінтех (monobank, ПриватБанк), кібербезпека та агросектор (точне землеробство). Водночас за індексом готовності до ШІ (Government AI Readiness Index 2023) Україна посідає лише 62-е місце серед 193 країн, що свідчить про значний невикористаний потенціал [4].

Серед головних викликів: дефіцит кадрів у сфері машинного навчання, загострений воєнною міграцією; нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між регіонами; відсутність затвердженої державної стратегії ШІ (Концепція 2020 р. досі не набула повного законодавчого закріплення); ризик технологічного безробіття у низькокваліфікованих секторах, що потребує активної державної політики перепідготовки кадрів [5].

Перспективи зростання продуктивності через ШІ в Україні безпосередньо пов'язані з програмами повоєнного відновлення. Механізм

Ukraine Facility (50 млрд євро від ЄС на 2024–2027 рр.) передбачає суттєве фінансування цифрової трансформації публічного сектору. Впровадження ШІ в охороні здоров'я, освіті та логістиці матиме значний мультиплікативний ефект для ВВП. За оптимістичним сценарієм, до 2030 року ШІ здатний забезпечити приріст продуктивності на 15–20% у ключових секторах цифрової економіки [1; 4].

Важливим напрямом є також міжнародна співпраця у сфері ШІ. Україна активно інтегрується в цифровий простір ЄС: угода про асоціацію та програма «Цифровий порядок денний» відкривають доступ до європейських стандартів регулювання ШІ та науково-технічних мереж. Участь у програмі Horizon Europe дозволяє вітчизняним дослідникам долучатися до провідних ШІ-проектів і залучати фінансування для розробки власних рішень, орієнтованих на підвищення продуктивності праці.

Отже, штучний інтелект є потужним каталізатором зростання продуктивності праці в умовах цифрової економіки. Для реалізації цього потенціалу Україні необхідний системний підхід: переорієнтація освіти на ШІ-компетенції, прийняття національної стратегії розвитку ШІ, розбудова цифрової інфраструктури та залучення міжнародних інвестицій. Ефективна інтеграція ШІ має стати ключовим чинником конкурентоспроможності та прискореного економічного відновлення України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. McKinsey Global Institute. The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier. McKinsey & Company, 2023. 68 p.
2. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
3. Goldman Sachs. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. Goldman Sachs Economic Research, 2023. 31 p.
4. Oxford Insights. Government AI Readiness Index 2023. Oxford : Oxford Insights, 2023. 112 p.
5. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р. : станом на 29.12.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-p#Text> (дата звернення: 02.04.2026)

УДК 331.5:658.3

Васильєва О.О.¹, Бабаян Е.А.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1715м НУ «Запорізька політехніка»

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ

Сучасні умови функціонування ринку праці України характеризуються високим рівнем нестабільності, зумовленим воєнними, економічними та соціальними викликами. Масштабна міграція населення, зміна структури зайнятості, поширення дистанційних і гнучких форм роботи, а також зростання психологічного навантаження на працівників суттєво впливають на їх трудову поведінку та мотиваційні установки. У таких умовах ефективна система мотивації персоналу стає одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства, підвищення продуктивності праці та утримання кадрового потенціалу.

Теоретичні підходи до мотивації персоналу базуються на поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів. Класичні теорії мотивації (зокрема, ієрархія потреб, двофакторна теорія) доповнюються сучасними концепціями, що акцентують увагу на індивідуалізації підходів до працівників, гнучкості управлінських рішень та врахуванні психологічних аспектів. Особливого значення набуває індивідуалізація мотиваційних інструментів, що передбачає врахування вікових, професійних і соціально-психологічних характеристик персоналу. Зростає роль нематеріальних факторів - визнання, можливості розвитку, гнучкість умов праці, баланс між роботою та особистим життям.

Компанія Нова пошта є одним із провідних операторів логістичного ринку України, що функціонує в умовах високої конкуренції та постійних змін. Значна чисельність персоналу, територіальна розгалуженість та інтенсивність бізнес-процесів обумовлюють необхідність побудови ефективної та гнучкої системи мотивації.

Аналіз практики компанії свідчить про застосування комплексного підходу до стимулювання персоналу. До матеріальних складових належать конкурентний рівень оплати праці з урахуванням регіональних особливостей, система преміювання, бонуси за досягнення ключових показників ефективності, а також соціальні гарантії. Водночас важливу роль відіграють нематеріальні стимули, зокрема можливості професійного розвитку через внутрішні навчальні платформи, тренінги та корпоративні університети, навчання, кар'єрного зростання, формування корпоративної культури та забезпечення безпечних умов праці, що є критично важливим у воєнний період.

Особливістю сучасного етапу розвитку компанії є активне впровадження цифрових інструментів управління персоналом, що дозволяє підвищити прозорість HR-процесів, покращити комунікацію та забезпечити ефективний моніторинг результативності працівників. Важливим напрямом є розвиток бренду роботодавця, що передбачає формування позитивного іміджу компанії на ринку праці, активну комунікацію з потенційними працівниками та створення привабливих умов працевлаштування.

Разом з тим, аналіз діяльності підприємства дозволяє виявити низку проблем. Зокрема, для логістичної галузі характерним є відносно високий рівень плинності кадрів, особливо серед працівників операційних підрозділів. Додатковими викликами є професійне вигорання, фізичне та емоційне перевантаження, а також необхідність швидкої адаптації нових працівників. В умовах війни посилюється вплив факторів безпеки, нестабільності та психологічного стресу.

З метою підвищення ефективності системи мотивації доцільно запропонувати:

- впровадження персоналізованих програм стимулювання (індивідуальні мотиваційні пакети залежно від потреб працівників);
- розширення інструментів нематеріальної мотивації, зокрема програм підтримки ментального здоров'я;
- розвиток системи наставництва та адаптації нових працівників;
- активніше використання HR-аналітики (аналіз плинності, задоволеності, продуктивності) для обґрунтування управлінських рішень;
- впровадження гнучких форм зайнятості та графіків роботи;
- посилення внутрішніх комунікацій та зворотного зв'язку.

Важливим напрямом є також формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, що сприяє підвищенню рівня довіри, командної взаємодії та залученості персоналу.

Отже, ефективна система мотивації персоналу є важливою складовою стратегічного управління підприємством в умовах трансформації ринку праці. Досвід компанії «Нова пошта» підтверджує доцільність комплексного, гнучкого та людиноцентричного підходу до управління людськими ресурсами, що забезпечує стійкість бізнесу та його адаптацію до сучасних викликів.

ОСОБЛИВОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровізацією бізнес-середовища та активною трансформацією моделей міжнародної торгівлі. У цих умовах підприємства електронної комерції формують нову архітектуру зовнішньоекономічної діяльності, забезпечуючи оперативний доступ до товарів і послуг, скорочення транзакційних витрат та розширення географії збуту. Водночас специфіка їх функціонування обумовлює появу нових викликів у сфері логістики, митного регулювання та управління ланцюгами постачання.

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств електронної комерції має низку характерних особливостей. Передусім вона відзначається високим рівнем інтеграції у глобальні ланцюги постачання та значною залежністю від імпортних поставок, що пов'язано зі спеціалізацією виробництва в різних країнах. Важливим елементом є використання цифрових платформ (маркетплейсів, CRM- та ERP-систем), які забезпечують координацію взаємодії між постачальниками, логістичними операторами та кінцевими споживачами в режимі реального часу. Крім того, ключове значення мають логістичні процеси, що включають міжнародне транспортування, митне оформлення, складування, сортування та доставку «останньої милі».

Показовим прикладом є діяльність компанії «Rozetka», яка є одним із лідерів українського ринку електронної комерції. Значна частина товарного асортименту компанії формується за рахунок імпортних поставок (електроніка, побутова техніка, товари широкого вжитку), що зумовлює високу інтенсивність зовнішньоекономічних операцій. Основними товарними категоріями є електроніка, побутова техніка, гаджети, товари для дому, значна частина яких постачається з Китаю та країн Європейського Союзу. Компанія активно співпрацює з міжнародними постачальниками, використовуючи як прями контракти, так і посередницькі логістичні схеми.

Аналіз практики функціонування «Rozetka» дозволяє виокремити ключові елементи її зовнішньоекономічної діяльності. Зокрема, значна увага приділяється оптимізації логістичних витрат через використання мультимодальних перевезень (морський, автомобільний та залізничний транспорт), консолідації вантажів та розвитку складської інфраструктури. Використання сучасних інформаційних систем забезпечує автоматизацію

управління запасами, прогнозування попиту, відстеження товарних потоків та скорочення часу обробки замовлень.

Особливе значення має митне регулювання, яке безпосередньо впливає на швидкість імпорتنих операцій та рівень витрат підприємства. Впровадження електронного декларування, використання попереднього митного інформування, а також співпраця з митними брокерами дозволяють мінімізувати затримки на митниці та підвищити прозорість процедур, скоротити час проходження митних процедур до 1–2 днів для стандартних вантажів. Водночас складність митного законодавства та його динамічні зміни потребують постійного моніторингу та адаптації бізнес-процесів.

Разом з тим, підприємства електронної комерції функціонують в умовах підвищеної невизначеності. Серед ключових проблем доцільно виокремити: валютні ризики, що впливають на собівартість імпортованих товарів; ускладнення логістичних маршрутів внаслідок геополітичних факторів; зростання вартості транспортування та страхування вантажів; а також нестабільність митного та податкового регулювання. В умовах воєнного стану додаткового значення набувають ризики порушення ланцюгів постачання та затримок у доставці.

З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств електронної комерції доцільно реалізувати комплекс управлінських заходів. По-перше, диверсифікація постачальників і географії імпорту дозволяє знизити залежність від окремих ринків та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні. По-друге, оптимізація логістичних ланцюгів шляхом використання альтернативних маршрутів, розвитку партнерств із міжнародними логістичними операторами та створення регіональних складів. По-третє, впровадження сучасних цифрових рішень у сфері управління ланцюгами постачання (SCM-системи, аналітика великих даних), що сприяє підвищенню точності прогнозування та ефективності управління запасами. По-четверте, удосконалення митних процедур через автоматизацію документообігу та використання електронних сервісів.

Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність підприємств електронної комерції є складною багаторівневою системою, ефективність якої визначається рівнем інтеграції цифрових технологій, якістю логістичного менеджменту та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Досвід компанії «Rozetka» підтверджує доцільність комплексного підходу до управління міжнародною діяльністю, орієнтованого на підвищення стійкості бізнесу та забезпечення його конкурентоспроможності.

УДК 334.72:330.34

Галан О.Є¹, Луцик О.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0113_2 НУ «Запорізька політехніка»

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, цифрової трансформації та зростанням ролі соціально відповідального бізнесу у вирішенні суспільно значущих проблем. У цих умовах традиційні моделі економічного розвитку дедалі частіше доповнюються новими підходами, орієнтованими на поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Одним із таких підходів виступає соціальне підприємництво, яке набуває все більшого значення у глобальній економічній системі [1]

Соціальне підприємництво розглядається як особлива форма підприємницької діяльності, що поєднує механізми ринкової економіки із соціальною місією. На відміну від традиційних комерційних підприємств, головною метою соціальних підприємств є не лише отримання прибутку, а й вирішення соціальних проблем та створення суспільної цінності. Така діяльність спрямована на подолання соціальної нерівності, підтримку вразливих груп населення, розвиток освіти, охорони здоров'я, екологічних ініціатив та місцевих громад

Важливою характеристикою соціального підприємництва є його інноваційний характер. Соціальні підприємці активно застосовують нові підходи до вирішення соціальних проблем, використовуючи інноваційні бізнес-моделі, цифрові технології та сучасні методи управління. Завдяки цьому вони можуть створювати ефективні механізми вирішення суспільних проблем, які часто залишаються поза увагою державного сектору або традиційного бізнесу. Інноваційність соціального підприємництва проявляється у впровадженні нових продуктів і послуг, створенні альтернативних моделей зайнятості, розвитку соціальних стартапів та використанні цифрових платформ для поширення соціальних ініціатив [2].

У глобальному економічному середовищі соціальне підприємництво сприяє формуванню інклюзивної економіки. Інклюзивна економіка передбачає створення рівних можливостей для участі різних соціальних груп у економічній діяльності. Соціальні підприємства забезпечують залучення до ринку праці осіб з обмеженими можливостями, молоді, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих категорій

населення. Це дозволяє підвищити рівень зайнятості, зменшити соціальну нерівність та сприяти соціальній інтеграції.

Особливого значення соціальне підприємництво набуває в умовах трансформації сучасних економічних систем. Економічні кризи, глобальні виклики, зокрема пандемії, міграційні процеси та екологічні проблеми, потребують нових підходів до організації економічної діяльності.

Водночас розвиток соціального підприємництва супроводжується низкою викликів. Однією з основних проблем є обмежений доступ до фінансових ресурсів. Соціальні підприємства часто стикаються з труднощами залучення інвестицій, оскільки їх діяльність поєднує комерційні та соціальні цілі, що ускладнює оцінку ефективності таких проєктів для потенційних інвесторів [3].

Таким чином, соціальне підприємництво виступає важливим елементом сучасної економічної системи, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку соціальних інновацій та формуванню більш справедливої економічної моделі. Його розвиток сприяє зміцненню взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством, що дозволяє більш ефективно вирішувати соціально-економічні проблеми.

Отже, соціальне підприємництво є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку у глобальній економіці, оскільки поєднує підприємницьку діяльність із вирішенням соціальних проблем та створенням суспільної цінності. Його розвиток сприяє формуванню інклюзивної економіки, розвитку соціальних інновацій та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Пісецька Т. Сутність соціального підприємництва та напрями сприяння його розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4225> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Гребешкова О. М., Маринюк С. І., Кондратюк К. М. Соціальне підприємництво як стратегічний патерн розвитку української економіки. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. № 54. С. 17–30. URL: <https://sedu.kneu.edu.ua/article/view/306580> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Радько В., Мацюра С., Гевко Д. Соціальне підприємництво в умовах воєнних викликів: адаптація міжнародного досвіду та стратегія сталого розвитку. *Економічний простір*. 2025. № 206. С. 126–132. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/343637> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 331.108:355.292

Гіль Л.А.¹, Гончаренко Т.М.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1715м НУ «Запорізька політехніка»

СТРУКТУРНО-АДАПТИВНИЙ ЧЕК-ЛИСТ HR-СУПРОВОДУ ВETERANІВ: ЕТАПНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА СПЕЦИФІКА ВПРОВАДЖЕННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

З метою підвищення ефективності реалізації програм підтримки та адаптації ветеранів у корпоративному середовищі доцільне використання стандартизованого інструменту організаційного супроводу - чек-листа для HR-відділу. Чек-лист містить логічно впорядковані етапи, кожен із яких має чітко визначену мету, завдання та часові параметри реалізації. Його застосування сприяє підвищенню прозорості процесів адаптації, полегшує моніторинг виконання заходів та забезпечує можливість оперативного коригування програми.

У структурі запропонованого чек-листа виокремлено шість ключових етапів.

Перший етап - «Організаційна готовність до інтеграції» - відбувається ще до найму та передбачає формування організаційно-правової бази реалізації програми адаптації, підготовку інформаційних матеріалів, оцінку готовності команди до інтеграції ветерана, а також планування навчальних заходів для співробітників, зокрема створення «груп підтримки». На малих підприємствах відсутні розгалужені HR-відділи, тому функції підготовки часто виконують керівник або універсальний HR-спеціаліст. Під час роботи доречно використовувати спрощені шаблони документів і залучати зовнішні ресурси (консультантів, громадські організації), а оцінку готовності команди здійснювати неформально, через безпосередню комунікацію.

Другий етап - «Первинна інтеграція в робоче середовище» - спрямований на первинну інтеграцію ветерана в організаційне середовище. Він включає проведення орієнтаційної зустрічі, надання інформаційного пакета (Veteran Welcome Pack), представлення в колективі, призначення наставників, а також узгодження індивідуального режиму роботи за потреби. Процес адаптації в малому бізнесі є менш формалізованим і більш персоналізованим. Замість формалізованих процедур ефективними є індивідуальні зустрічі з керівником і колективом. Роль наставника (або buddy) часто виконує один із досвідчених співробітників без офіційного закріплення.

Третій етап - «Базова адаптація та оцінювання потенціалу» - охоплює перші тридцять днів і передбачає заходи з первинної адаптації та оцінювання професійних компетентностей. До них належать оцінка навичок (skills

assessment), розробка індивідуального плану адаптації, залучення до навчальних програм, організація психологічної підтримки (за запитом), проведення тренінгів для команди та оцінка рівня соціальної інтеграції. Обмежені ресурси підприємств малого бізнесу зумовлюють спрощення процедур оцінювання та навчання. Skills assessment може проводитися у формі практичних завдань. Навчання часто відбувається «на робочому місці» (on-the-job training), а психологічна підтримка - через зовнішні сервіси або неформальну підтримку колективу.

Четвертий етап - «Супровід професійного входження» - розрахований на термін до 90 днів. Він орієнтований на супровід процесу адаптації через регулярний моніторинг прогресу, коригування робочого навантаження, проведення зустрічей за участю ветерана, наставників і HR-фахівця, а також залучення до корпоративного життя та професійного розвитку. В невеликих організаціях регулярний контроль прогресу здійснюється через неформальні зустрічі та щоденну взаємодію. Гнучкість є ключовою перевагою таких організацій: роботодавець може швидко змінювати навантаження та функціональні обов'язки відповідно до потреб ветерана та потреб фірми.

П'ятий етап - «Закріплення та розвиток у компанії» - передбачає підсумкову оцінку ефективності адаптації, визначення подальшого професійного шляху ветерана, збір зворотного зв'язку від усіх учасників процесу та, за необхідності, продовження психологічної або професійної підтримки. В практиці малого бізнесу кар'єрні траєкторії є менш формалізованими, але більш гнучкими. Рішення щодо розвитку приймаються безпосередньо власником або керівником. Зворотний зв'язок має переважно усний характер і інтегрується у повсякденну комунікацію.

Шостий етап - «Системна підтримка та інклюзивна культура» - включає постійні заходи з оновлення інформаційних ресурсів, ведення обліку результатів програми адаптації ветерана, здійснення її моніторингу, організацію навчань з інклюзії та недискримінації, а також підтримання взаємодії з ветеранськими організаціями. Безперервні HR-процеси на підприємствах малого бізнесу реалізуються точково та за потреби. Формальні тренінги можуть замінюватися короткими внутрішніми обговореннями або зовнішніми онлайн-курсами. Взаємодія з ветеранськими організаціями часто має партнерський або проєктний характер і є важливим джерелом експертизи.

Для підприємств малого бізнесу запропонований чек-лист потребує адаптації через обмежені кадрові, фінансові та організаційні ресурси. Водночас їхніми перевагами є гнучкість управління, швидкість прийняття рішень і можливість індивідуалізованого підходу до кожного ветерана. Це дозволяє ефективно реалізовувати програму адаптації навіть за відсутності формалізованих HR-процедур.

УДК 005.95:339:331

Гіль Л.А.¹, Чоп Ю.В.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1615м НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ ФАХІВЦЯ З МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ТА МИТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний розвиток міжнародної економіки та інтеграція національних економік у світовий простір зумовлюють підвищені вимоги до професійної підготовки фахівців у сфері міжнародної економічної та митної діяльності. Успішність виконання професійних обов'язків залежить не лише від рівня знань, але й від сформованих психологічних якостей та загальної і фахової компетентності. Компетентність фахівця з міжнародної економіки та митної діяльності є інтегральною характеристикою.

Фахівець з міжнародної економічної та митної діяльності виконує комплекс завдань, пов'язаних із організацією зовнішньоекономічних операцій, дотриманням митного законодавства та взаємодією з міжнародними партнерами. Його діяльність передбачає: глибоке розуміння процесів міжнародної економіки та функціонування світових ринків; знання митного регулювання та відповідальність за дотримання нормативно-правових актів; володіння інструментами міжнародної торгівлі та аналізу торговельних угод; організацію імпортно-експортних операцій; управління ризиками у сфері митної діяльності.

В результаті аналізу професійної діяльності можна сформувати компетентнісну модель фахівця з міжнародної економічної та митної діяльності. Її доцільно представити як структурований і наочно інтерпретований інструмент, що поєднує теоретичний зміст і практичну застосовність, де компетентності згруповані за блоками (наприклад: професійні, когнітивні, комунікативні, особистісні, етичні). Це дозволяє візуалізувати взаємозв'язки між елементами та підкреслити їх системний характер. Важливим форматом є таке представлення, яке деталізує кожну компетентність через її зміст (що включає), поведінкові індикатори (як проявляється), рівні сформованості (наприклад, базовий, середній або високий). Такий підхід забезпечує можливість практичного використання моделі для оцінювання або навчання.

Доцільно також включити описову (текстову) інтерпретацію, де обгрунтовується значення кожного блоку компетентностей у контексті міжнародної економічної та митної діяльності.

Сучасна компетентнісно-психологічна модель фахівця з міжнародної економічної та митної діяльності інтегрує професійні, когнітивні,

комуникативні, особистісні та етичні компетентності з психологічними вимогами.

Ефективність діяльності спеціаліста значною мірою визначається його психологічними характеристиками. До ключових психологічних якостей належать наступні.

Аналітичне мислення - здатність обробляти великі обсяги інформації, оцінювати економічні показники та прогнозувати ризики.

Відповідальність і уважність - необхідні для роботи з митною документацією та дотримання законодавства.

Комуникативність - важлива для ведення переговорів.

Стресостійкість - дозволяє ефективно діяти в умовах високої відповідальності та невизначеності.

Організованість - сприяє оптимізації митних процедур і логістичних процесів.

Гнучкість мислення - необхідна для адаптації до змін у міжнародному середовищі та нормативній базі.

Основа для розвитку професійної компетентності, що забезпечує ефективність діяльності, формує психограма фахівця. Психограма як системний опис вимог до особистості професіонала включає наступні компоненти.

Когнітивний компонент, який забезпечує аналітичну обґрунтованість рішень, здатність оцінювати інформацію та прогнозувати наслідки.

Емоційно-вольовий компонент включає контроль власних емоцій, адекватну реакцію на конфліктні або стресові ситуації. Від нього залежить підтримка позитивного настрою та продуктивної комунікації в команді.

Відповідальність та професійна етика формують надійність фахівця, його здатність до стресостійкої та добросесної роботи в умовах високої відповідальності, дотримання законодавчих та корпоративних норм, антикорупційних стандартів, усвідомлення наслідків власних рішень для бізнесу та партнерів.

Комуникативний компонент відбиває здатність до міжкультурної взаємодії, ведення переговорів, управління конфліктами.

Гнучкість та адаптивність забезпечують здатність швидко підлаштовуватися під зміни у виробничому середовищі, ринкових умовах або внутрішніх процесах компанії та вміння ефективно працювати в різних командах та міжнародних культурах.

Мотиваційний компонент визначає орієнтацію на результат, професійний розвиток, відповідальність за прийняті рішення.

Отже, професійна діяльність у сфері міжнародної економіки та митної діяльності вимагає не лише високого рівня знань, але й сформованих психологічних якостей, що відображаються у психограмі спеціаліста. Саме

поєднання професійних знань, особистісних характеристик та практичних навичок забезпечує високий рівень компетентності фахівця, його здатність ефективно діяти в умовах глобалізації та мінливого міжнародного середовища.

УДК 338.45:004.738

Горбань С.Ф.¹, Журавель Г.М.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0813 «Запорізька політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки інформаційне забезпечення та облік у системі управління зовнішньоекономічною діяльністю набувають особливої актуальності для підприємств і організацій. Використання цифрових технологій дає змогу значно підвищити ефективність ведення обліку та контролю зовнішньоторговельних операцій, забезпечуючи швидку й точну обробку значних обсягів інформації, що особливо важливо в умовах воєнного конфлікту, порушення логістичних ланцюгів і нестабільності енергопостачання.

Завдяки впровадженню сучасних цифрових інструментів керівництво підприємств отримує можливість у режимі реального часу відстежувати стан зовнішньоекономічних зв'язків, що сприяє прийняттю оперативних і обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, застосування інформаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину рутинних процесів у сфері управління зовнішньоекономічною діяльністю, що зменшує ризик помилок і підвищує загальну ефективність функціонування підприємства [1, с. 97].

Інформаційні технології на підприємствах мають застосовуватися для ефективної організації інформаційних потоків, а також для розширення можливостей використання економіко-математичних методів. Оцінювання ефективності впровадження інформаційної системи зазвичай здійснюється за допомогою кількох груп методів.

По-перше, фінансові методи, які дають змогу представити результати оцінювання у фінансовому вимірі. Це допомагає економічно обґрунтувати доцільність впровадження інформаційної системи на підприємстві.

По-друге, евристичні методи, що дозволяють враховувати особливості конкретного підприємства під час визначення характеристик інформаційних технологій.

По-третє, імовірнісні методи, які застосовуються для оцінювання ризиків і можливостей, пов'язаних із впровадженням інформаційних технологій зокрема ризиків порушення логістики, енергопостачання та кібербезпеки [2, с. 5].

За допомогою сучасного інформаційного забезпечення підприємства отримують можливість ефективно здійснювати моніторинг міжнародних ринків, вивчати потреби споживачів і попит на свою продукцію, навіть у складних умовах війни. Воно також дозволяє аналізувати діяльність конкурентів та оцінювати результати власної роботи на зовнішніх ринках. Завдяки цьому підприємства можуть більш точно визначати ризики та нові можливості, що сприяє ефективнішому управлінню ЗЕД і підтримці конкурентоспроможності української продукції.

Дослідження та вдосконалення інформаційного забезпечення обліку й управління зовнішньоекономічною діяльністю є важливим для підприємств, які працюють на міжнародному ринку, з кількох причин.

1. Високий рівень конкуренції на міжнародному ринку. Українські підприємства змушені конкурувати з великою кількістю компаній з різних країн, тому для збереження або розширення своєї частки ринку їм необхідно мати точну та своєчасну інформацію про стан ринку, діяльність конкурентів, основні тенденції та можливі перспективи розвитку.

2. Складність зовнішньоекономічної діяльності. Підприємства мають враховувати різні законодавчі норми, регуляторні вимоги, культурні особливості та мовні бар'єри. Належне інформаційне забезпечення допомагає українським компаніям орієнтуватися в цих умовах, уникати помилок і мінімізувати фінансові та логістичні втрати.

3. Якісне інформаційне забезпечення сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства. Доступ до актуальної інформації про попит, рівень цін, технологічні новації та енергетичні ресурси дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення і швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, включно з наслідками війни [1, с. 99].

Останнім часом зростає інтерес до використання сучасних інформаційних технологій для автоматизації внутрішньо корпоративних та управлінських процесів. Це пов'язано з тим, що такі технології допомагають підвищити ефективність досягнення цілей підприємства, зменшити кількість паперових документів, створити єдине інформаційне середовище для прийняття управлінських рішень, а також покращити якість і надійність цих рішень.

Для ефективного управління ЗЕД система інформаційного забезпечення повинна будуватися на таких принципах

1. Відкритість і доступність інформації, що передбачає можливість отримання необхідних даних у зручному форматі. Важливим є також цільове

спрямування інформації, тобто відповідність інформації потребам управління.

2. Регулярне оновлення інформації, що забезпечує її актуальність і достовірність.

3. Конфіденційність та захист даних, які передбачають захист інформації від несанкціонованого доступу та кіберзагроз, що особливо актуально в умовах війни.

4. Інтеграція інформації з різних джерел, що дозволяє отримати повну картину зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

5. Автоматизація процесів та аналітичні інструменти для аналізу та прогнозування, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень [1, с. 100; 101].

Отже, використання інформаційних технологій у сучасних умовах є ключовим чинником ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю українських підприємств. Впровадження цифрових інструментів дозволяє підвищити ефективність обліку, швидко обробляти великі обсяги даних, контролювати зовнішньоекономічні операції та приймати більш оперативні й обґрунтовані управлінські рішення. Це допомагає підприємствам адаптуватися до наслідків війни, мінімізувати ризики, підвищувати конкурентоспроможність і успішно здійснювати ЗЕД навіть в умовах значної економічної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Куценко Т. М., Альошин С. Ю., Заїка О. В. Інформаційне забезпечення та облік в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю в умовах цифровізації. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С. 84–90. URL: <https://journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1485/1396> (дата звернення 04.04.2026)

2. Безус А. М., Безус П. І., Шевчун М. Б. Особливості впровадження інформаційних технологій в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2022. №4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/78.pdf (дата звернення 05.04.2026)

УДК 339.13:004.738.5

Горбань С.Ф.¹, Фролов М.Ф.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0113сп НУ «Запорізька політехніка»

ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ В МІЖНАРОДНІЙ ЕКОНОМІЦІ

У сучасних умовах глобалізації та інтеграції у світову економіку інвестиційний клімат набуває визначального значення для розвитку національної економіки та залучення міжнародних інвестицій. Він є комплексним показником економічних, політичних, правових та інституційних умов, які визначають передбачуваність бізнес-середовища та рівень ризиків для інвесторів.

На відміну від окремих показників інвестиційної привабливості, інвестиційний клімат оцінює цілісне середовище функціонування економічних агентів, включаючи макроекономічну стабільність, ефективність державного управління, якість інституцій та соціально-трудова умова. Ефективність інвестиційного клімату визначається низкою факторів, серед яких стабільність фінансової системи, прозорість правової бази, рівень політичної стабільності та ефективність регуляторних процедур.

Економічна сутність інвестиційного клімату полягає у створенні передбачуваних умов для економічної діяльності та мінімізації транзакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, укладанням угод та контролем їх виконання. Суттєвою характеристикою є взаємозв'язок макроекономічних та мікроекономічних детермінант, що визначає привабливість національної економіки для міжнародних інвесторів.

Важливою конкурентною перевагою держави, яка прагне залучати інвестиції, є інтеграція інституційних, політичних та економічних чинників у єдину систему оцінки бізнес-середовища. Це включає оптимізацію регуляторних процедур, прозорість державних рішень, ефективність судової системи та розвиток людського капіталу. Подібний інтегративний підхід забезпечує комплексну оцінку ризиків та сприяє формуванню стабільного та привабливого середовища для інвестицій [1, с.44-53].

Інвестиційний клімат також визначає поведінку іноземних інвесторів у довгостроковій перспективі. Країни з передбачуваною політикою, прозорими податковими режимами та ефективним регулюванням ринку здатні не лише залучати значні обсяги капіталу, а й утримувати його всередині країни, створюючи стійку основу для економічного зростання. Водночас нестабільність економічних та політичних процесів може призводити до відтоку інвестицій, що негативно впливає на розвиток виробничих і технологічних секторів [2, с.62-65].

Ще одним важливим аспектом є роль інвестиційного клімату у формуванні умов для інноваційної діяльності. Сприятливе середовище стимулює розвиток високотехнологічних підприємств, стартапів та науково-дослідних проєктів, оскільки забезпечує доступ до фінансових ресурсів, кваліфікованих кадрів та ефективної інфраструктури. Це створює позитивний мультиплікативний ефект для економіки, підвищуючи її конкурентоспроможність на глобальному рівні.

Окрему увагу слід приділити впливу інституційної спроможності на інвестиційний клімат. Якість державних інститутів, прозорість регуляторних процедур, дотримання прав власності та ефективність судової системи визначають довіру інвесторів та рівень ризиків, пов'язаних із вкладенням капіталу. Країни, що активно впроваджують реформи у цих сферах, демонструють зростання інвестиційної активності та підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Таким чином, інвестиційний клімат постає як багатовимірна категорія, що формує фундаментальні умови для прийняття інвестиційних рішень у міжнародній економіці. Його трактування в науковій літературі демонструє різні підходи до визначення сутності та структури цієї категорії, однак спільним залишається розуміння того, що інвестиційний клімат є інтегральним відображенням економічних, політичних, інституційних та соціальних характеристик держави. Узагальнення теоретичних підходів дає змогу розглядати інвестиційний клімат не лише як сукупність зовнішніх умов, але і як систему взаємопов'язаних чинників, що суттєво впливають на поведінку міжнародних інвесторів.

У контексті глобалізації ця категорія набуває особливого значення, оскільки саме якість інвестиційного клімату визначає конкурентоспроможність країн у боротьбі за міжнародні фінансові ресурси. Відповідно, розуміння його структури та ключових детермінант формує методологічну основу для подальшого аналізу умов розвитку бізнес-середовища та оцінки спроможності держави залучати міжнародні інвестиції. Для країн, що прагнуть посилення конкурентоспроможності, стратегічно важливим є формування збалансованої та ефективної політики, спрямованої на покращення інвестиційного клімату в усіх його вимірах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Яськов Є. О. Категоріальна оформленість понять «інвестиційна привабливість» та «інвестиційний клімат». *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 1. С. 44-53.
2. Бормотова М. В., Луценко І. В., Смолова А. С. Інвестиційний клімат та інвестиційна привабливість. Чинники їх формування. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 47. С. 62-65.

УДК 338.45:631

Горбань С.Ф.¹, Березовська К.Д.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0813 НУ «Запорізька політехніка»

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПРОДУКЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ДОСВІД «KLION GROUP»

Конкурентоспроможність продукції у сучасних умовах є визначальним чинником успіху підприємств, особливо у висококонкурентних сегментах, таких як ринок риби та морепродуктів. Українська компанія Klion Group, що є лідером у сфері імпорту, виробництва та експорту рибної продукції, демонструє приклад системного підходу до формування конкурентних переваг.

Метою цього дослідження є аналіз факторів конкурентоспроможності продукції Klion Group із урахуванням сучасних викликів ринку, ролі інновацій, логістичних рішень, зовнішньоекономічної діяльності, сертифікації та стандартів якості.

Klion Group, заснована у 2005 році, є одним із лідерів українського ринку рибної продукції, забезпечуючи близько 20% обсягів імпорту. Klion Group співпрацює з понад 40 країнами світу, та має ексклюзивні контракти з провідними постачальниками з Норвегії, Ісландії, Іспанії, США, Канади, Шотландії та інших країн. Сучасний рибопереробний завод у Запоріжжі випускає понад 250 найменувань продукції, зокрема консерви, пасти, ікру, рибні бургери, палички, фарші тощо. Потужності дозволяють виробляти до 2500 т. готової продукції на місяць, хоча фактичне завантаження становить близько 800 т, що зумовлено кадровими обмеженнями та зовнішніми чинниками.

Асортимент постійно оновлюється з урахуванням тенденцій ринку, побажань споживачів та вимог міжнародних партнерів. Особливий акцент на розширенні лінійки продуктів із річкової риби, що сприяє розвитку внутрішньої сировинної бази та зменшенню залежності від імпорту.

Виробництво Klion Group базується на впровадженні інноваційних технологій, що забезпечують: високу якість та безпеку продукції (швидке заморожування, вакуумне пакування, Skin Pack, автоматизований контроль ваги та герметичності); раціональне використання сировини (маловідходні технології, вилучення біологічно активних сполук); розробку нових рецептур та продуктів із заданими властивостями (функціональні продукти, продукти з підвищеною біологічною цінністю).

Важливою конкурентною перевагою підприємства є вертикальна інтеграція бізнес-процесів, яка охоплює імпорт сировини, виробничу переробку, логістику та реалізацію. Такий підхід забезпечує зниження

трансакційних витрат, підвищення рівня контролю якості та оперативність реагування на зміни попиту. Система контролю якості: на всіх етапах - від приймання сировини до доставки у торгові точки - впроваджено багаторівневий контроль відповідно до стандартів ISO 22000 (HACCP), IFS Food, гарантує безпеку та якість продукції.

Klion Group активно розвиває експортний напрямок, експортує продукцію під власними брендами до: США, Канади, Ізраїлю, Німеччини, Польщі, Литви, Латвії, Іспанії, Угорщини, Грузії та інших країн ЄС. Бере участь у міжнародних виставках, що сприяє розширенню партнерської мережі та укладанню нових контрактів.

У 2016 році виробничий комплекс Klion Group отримав Єврономер, що відкрило доступ до ринків ЄС. У 2017 році компанія дебютувала на виставці Seafood Expo Global у Брюсселі, де були укладені перші контракти на експорт продукції під ТМ Veladis. У 2025 році Klion Group представила свою продукцію на виставці Anuga у Кельні, де презентувала інноваційні продукти та отримала позитивні відгуки щодо якості та асортименту продукції. На виставці Seafood Expo Global 2024 Klion Group вперше після повномасштабного вторгнення представила свою продукцію, що стало важливим кроком для підтримки експорту та іміджу України як надійного постачальника.

Розвиток власних брендів є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності, оскільки дозволяє: формувати унікальний імідж та впізнаваність на ринку; забезпечувати лояльність споживачів та стабільний попит.

Основні підходи Klion Group до маркетингової стратегії полягають у наступному: вихід на міжнародні ринки, адаптація продуктів до вимог різних країн, участь у міжнародних виставках, просування бренду Veladis як символу якості та інновацій; фокус на якості, доступності, широкому асортименті, задоволення потреб різних сегментів споживачів; розширення асортименту, відкриття нових магазинів, розвиток експортного напрямку, впровадження інноваційних продуктів. диференціація за рахунок унікальних продуктів, інновацій, високих стандартів якості, ексклюзивних контрактів з постачальниками.

Таким чином, факторами конкурентоспроможності Klion Group є: інноваційність та технологічний розвиток; якість та безпека продукції; ефективність логістики та ланцюга постачання; відповідність міжнародним стандартам; гнучкість виробництва та асортименту; маркетингова стратегія та позиціонування бренду; доступ до фінансових ресурсів; кваліфікований персонал; соціальна та екологічна відповідальність.

Результати SWOT-аналізу Klion Group – в таблиці 1.

Досвід Klion Group свідчить, що конкурентоспроможність продукції у сучасних умовах формується завдяки комплексному підходу, що поєднує інновації, якість, ефективну логістику, відповідність міжнародним стандартам, розвиток власних брендів та сталий розвиток. Впровадження системи управління якістю (ISO 22000, HACCP, IFS Food), аудит постачальників, інвестиції у сучасні технології, активна експортна діяльність та участь у міжнародних виставках дозволяють Klion Group утримувати лідерство на ринку та розширювати географію присутності.

Таблиця 1 – SWOT-аналіз Klion Group

<p>Сильні сторони (Strengths) Лідерство на ринку імпорту та виробництва риби і морепродуктів (20% ринку) Сучасне виробництво, інноваційні технології Власна логістика, холодовий ланцюг Розвинена мережа ритейлу (Veladis) Активна експортна діяльність, участь у міжнародних виставках</p>	<p>Слабкі сторони (Weaknesses) Висока залежність від імпорту сировини Дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у воєнний час Вразливість до логістичних збоїв через війну Обмеженість внутрішньої сировинної бази Високі витрати на енергоресурси та логістику Сезонність попиту, залежність від зовнішніх ринків</p>
<p>Можливості (Opportunities) Розвиток переробки річкової риби, інвестиції у риборозведення Вихід на нові ринки (Азія, Близький Схід) Впровадження екологічних технологій, отримання сертифікатів MSC Розширення асортименту функціональних продуктів Діджиталізація бізнес-процесів, розвиток e-commerce</p>	<p>Загрози (Threats) Посилення конкуренції з боку міжнародних компаній Зміни у міжнародному законодавстві, посилення вимог до якості Економічна нестабільність, коливання валютних курсів Війна, руйнування інфраструктури, ризику безпеки Зміна споживчих вподобань, зниження купівельної спроможності</p>

В умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зростання конкуренції особливо важливою стає гнучкість, адаптивність, інноваційність та орієнтація на сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ХНАДУ, 2020.

2. Желуденко К.В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України. *Економіка харчової промисловості*. 2021. №2. С. 45–52.

3. Офіційний сайт компанії Klion Group. URL: <https://kliongroup.com/> (дата звернення 04.04.2026)

УДК 339.5:339.9

Горбань С.Ф.¹, Дементьєва Д.А.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0813 «Запорізька політехніка»

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується глибокою трансформацією глобалізаційних процесів, що вимагає від суб'єктів господарювання принципово нових підходів до організації зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). В умовах нестабільності міжнародних ринків, спричиненої геополітичними змінами, військовим конфліктом в Україні та кризовими явищами у світовій економіці, традиційні моделі експорту та імпорту втрачають свою ефективність. Тому питання пошуку напрямів удосконалення ЗЕД стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальному рівні.

Першочерговим напрямом модернізації ЗЕД є перехід від реактивного управління до стратегічного прогнозування та гнучкого планування. Як зазначають дослідники, сучасна глобалізація стає більш фрагментованою та непередбачуваною, що змушує підприємства формувати адаптивні стратегії, здатні швидко змінювати вектори діяльності залежно від політичної кон'юнктури та безпекових обставин [1, с.45]. Стратегічне вдосконалення має базуватися на принципі диверсифікації: підприємство не може дозволити собі залежати від одного ключового ринку чи контрагента. Створення «портфеля ринків» дозволяє мінімізувати втрати в разі закриття одного з торговельних коридорів, що особливо актуально для українського бізнесу в умовах інтеграції до європейського економічного простору, одночасного пошуку нових партнерів у світі та необхідності адаптації до воєнних та економічних викликів.

Іншим невід'ємним вектором розвитку є тотальна цифровізація бізнес-процесів. Впровадження інноваційних технологій, таких як блокчейн для прозорості логістичних ланцюгів та Big Data для глибинного аналізу закордонних ринків, стає обов'язковою умовою успіху. Цифрові трансформації дозволяють не лише знизити трансакційні витрати, а й відкривають шлях до глобальної електронної комерції (e-commerce), яка нині стає домінуючою формою міжнародної торгівлі [2, с.112]. Вдосконалення ЗЕД через цифровізацію має включати і використання штучного інтелекту. ШІ здатний у режимі реального часу моніторити зміни у митному та торговельному законодавстві різних країн, автоматично розраховувати оптимальні маршрути, прогнозувати ризики та підбирати альтернативні рішення у разі закриття традиційних маршрутів, що значно економить час та фінансові ресурси відділу ЗЕД.

Важливим аспектом удосконалення діяльності є також оптимізація організаційно-правового забезпечення. Ефективне управління міжнародними операціями вимагає від персоналу не лише знання іноземних мов, а й високої компетенції в галузі міжнародного права, фінансових інструментів та механізмів управління ризиками у воєнний та постконфліктний період. Рациональна структура управління передбачає чітку координацію між відділами маркетингу, логістики та юридичним департаментом, а також активне використання страхування валютних та експортних ризиків, форвардних контрактів і деривативів [3, с.215]. Саме інвестиції в «людський капітал» - регулярне навчання менеджерів ЗЕД, їхня сертифікація за міжнародними стандартами та підготовка до роботи в умовах криз - є тією внутрішньою зміною, яка дає довгостроковий ефект для підвищення прибутковості експортних операцій.

Не менш вагомим фактором удосконалення ЗЕД у сучасних умовах є відповідність світовим екологічним трендам. Глобальна економіка стрімко рухається в бік «зеленого» курсу, що відображається у впровадженні жорстких екологічних стандартів, таких як механізм прикордонного вуглецевого коригування (СВАМ). Підприємства, які ігнорують ці вимоги, ризикують бути витісненими з високоприбуткових ринків, зокрема з ринку ЄС [4, с.12]. Таким чином, вдосконалення ЗЕД має йти пліч-о-пліч із модернізацією виробництва. Екологізація продукції сьогодні - це не просто данина моді, а стратегічна перевага, яка дозволяє позиціонувати товар як «етичний» та «сталій», підвищуючи лояльність іноземних споживачів та відкриваючи нові можливості для «зелених» грантів і субсидій.

Логістична складова також потребує кардинального перегляду. Глобалізація та воєнні виклики диктують вимогу до швидкості, безпечності та надійності поставок, що призводить до розвитку концепцій «nearshoring» та «friend-shoring» - розміщення виробничих потужностей або складів у

дружніх чи географічно наближених країнах для скорочення ланцюгів постачання [1, с.58]. Українським підприємствам варто активно працювати над створенням власних логістичних хабів у прикордонних зонах та країнах-партнерах, що забезпечить безперерйність експорту навіть за умов фізичного блокування традиційних маршрутів, руйнування інфраструктури чи обмежень на транзит через країни-агресори.

Отже, вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації та воєнного конфлікту - це комплексний процес, що поєднує стратегічну гнучкість, цифрову зрілість, екологічну відповідальність, високий рівень професіоналізму управлінського персоналу та адаптацію до умов війни та економічної нестабільності. Лише за умови інтегрованого впровадження цих напрямів українське підприємство зможе не просто адаптуватися до викликів світової економіки, а й зайняти лідируючі позиції на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козак Ю. Г., Логвінова Н. С. Стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємств у глобальному середовищі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2023. № 56. С. 42–61.
2. Гончарук А. Г. Цифрові трансформації зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 25.03.2026).
3. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 544 с.
4. World Trade Report 2023. Re-globalization for a Resilient, Inclusive and Sustainable Future. World Trade Organization, 2023. 142 p. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm (дата звернення: 25.03.2026).

УДК 339.9:658.5

Горбань С.Ф.¹, Дигтяр А.В.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0813 НУ «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах розвитку економіки України та активізації глобалізаційних процесів питання забезпечення якості продукції набуває особливої ваги. Високий рівень якості стає ключовим інструментом у конкурентній боротьбі та важливим чинником підвищення ефективності

функціонування підприємств. Запровадження інноваційних систем управління якістю сприяє оптимізації виробничих процесів, розширенню товарного асортименту та зміцненню позицій компаній як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності, спричиненої війною та порушенням звичних логістичних ланцюгів.

У контексті зростаючої глобальної конкуренції та обмежень на експорт, викликаних воєнними діями, особливої актуальності набуває питання забезпечення конкурентоспроможності продукції. Використання морально та фізично застарілого обладнання на багатьох підприємствах обмежує їхні можливості ефективно конкурувати, що зумовлює потребу в оновленні технологій, інвестиціях у енергонезалежність та пошуку нових ринків збуту [2, с. 242; 1, с. 94]

Ключовим показником успішності підприємства є його здатність до ефективного позиціонування продукції, випередження конкурентів і задоволення потреб споживачів. Конкурентоспроможність визначається сукупністю характеристик товару: якістю, безпечністю, собівартістю, інноваційністю, здатністю адаптуватися до змін ринку та відповідністю міжнародним стандартам, зокрема вимогам ЄС щодо екологічності та безпеки харчових продуктів.

До основних чинників підвищення конкурентоспроможності належать дотримання стандартів якості, ефективне управління витратами, впровадження інновацій, орієнтація на зміну споживчих потреб, а також здатність адаптуватися до викликів, пов'язаних із логістикою, енергетикою та безпекою в умовах війни. Особливе значення має дотримання принципів сталого розвитку, включаючи екологічну безпеку, раціональне використання ресурсів та енергоефективність.

Сучасні технології - цифровізація, автоматизація, роботизація, Інтернет речей, концепція Індустрії 4.0 та розвиток «зеленої» енергетики - відкривають нові горизонти для підвищення продуктивності, покращення якості продукції та зниження витрат. В умовах війни та нестабільного енергозабезпечення ці технології дозволяють зберігати безперервність виробництва, гарантувати безпечність продукції та оперативно реагувати на зміни ринку, що є критично важливим для стратегічного розвитку галузі та інтеграції українських виробників у європейський ринок [1, с. 94].

Серед ключових методів забезпечення конкурентоспроможності продукції виділяють:

- Систему управління якістю - вона є основою економічного механізму підприємства, а політика якості визначає стратегічні пріоритети, спрямовані на виробництво безпечної та якісної продукції, що відповідає міжнародним стандартам і вимогам споживачів [2, с. 243].

- Використання інноваційних технологій - модернізація виробничих потужностей, впровадження енергоощадного обладнання та новітніх технологій є необхідними умовами для підвищення конкурентоспроможності, особливо в умовах енергетичних обмежень і порушеної логістики [1, с. 95].

- Розширення товарного асортименту - підприємства, які впроваджують сучасні системи управління якістю, здатні розширювати номенклатуру продукції, підвищуючи ефективність діяльності та зміцнюючи ринкові позиції [2, с. 242].

- Зростання продуктивності праці та оптимізація витрат - ці чинники дозволяють удосконалити виробничі процеси, зменшити собівартість продукції та підвищити її якість, що особливо важливо в умовах обмежених ресурсів і кадрових труднощів, спричинених війною [1, с. 95].

Окрім традиційних підходів, підприємства дедалі активніше впроваджують технологічні інновації, які трансформують виробничі процеси.

Серед провідних технологічних трендів, що впливають на ефективність і стійкість харчової промисловості, варто виокремити:

- Індустрію 4.0 - цифрову трансформацію виробництва з використанням Інтернету речей, великих даних, хмарних технологій і кіберфізичних систем. Це сприяє створенню «розумних» фабрик із високою гнучкістю та продуктивністю, що особливо актуально в умовах війни.

- Digital Twin - цифрові двійники виробничих процесів, які дозволяють моделювати роботу в реальному часі, оптимізувати процеси та передбачати збої без ризику для реального виробництва, що мінімізує втрати в умовах обмежених ресурсів.

- Інтернет речей - мережа сенсорів і пристроїв, які контролюють параметри середовища та обладнання, забезпечуючи точність, безпечність і зменшення браку продукції.

- Автоматизацію та роботизацію - використання роботизованих систем для виконання рутинних операцій, що підвищує продуктивність, стабільність якості та санітарні стандарти.

- «Зелену» енергетику - впровадження сонячних панелей, біогазових установок та енергоощадного обладнання знижує витрати на енергію, зменшує викиди та підвищує екологічну привабливість підприємства, що сприяє залученню європейських партнерів і фінансування [1, с. 95–96].

Ці технології змінюють підходи до виробництва харчової продукції, створюючи передумови для зростання конкурентоспроможності українських підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, конкурентоспроможність продукції визначається її якістю, інноваційністю, ефективністю виробництва та відповідністю сучасним ринковим вимогам. Традиційні методи, як-от управління якістю, технічне

оновлення та оптимізація витрат, залишаються актуальними, однак сучасні підприємства дедалі частіше звертаються до технологічних інновацій.

Використання рішень Індустрії 4.0, цифрових двійників, Інтернету речей, автоматизації, роботизації та «зеленої» енергетики сприяє підвищенню ефективності, якості продукції та стійкості виробництва. Дотримання принципів сталого розвитку, соціальна відповідальність і прагнення до енергетичної незалежності формують додаткові переваги на ринку.

Поєднання перевірених підходів і новітніх технологій дозволяє українським підприємствам зміцнювати свої позиції, адаптуватися до викликів війни та економічної нестабільності, а також відповідати європейським вимогам до якості та безпеки продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Страшинська, Л., & Страшинський, В. Вплив сучасних технологій на забезпечення конкурентоспроможності продукції харчової промисловості. *Розвиток міста*. 2025. 3 (07). 94–101. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2025.3-13> (дата звернення 30.03.2026).

2.Терлецька, Ю., Кравчук, А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. 1 (101). 242-245. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49> (дата звернення 05.04.2026).

УДК 336.76:334.72:355

Губарь О.В.¹, Адамішена О.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

СИНДИКОВАНЕ ІНВЕСТУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКИХ ВІЙСЬКОВИХ СТАРТАПІВ У ЕКОСИСТЕМУ НАТО

Сучасна архітектура глобальної безпеки вимагає швидкої адаптації цивільних інновацій для військових потреб. Український сектор Defense Tech, загартований у реальних бойових умовах, демонструє унікальні темпи розвитку. Проте бар'єром для масштабування та інтеграції в ланцюги постачання НАТО залишається дефіцит капіталу на стадіях Growth та Series A, а також невідповідність внутрішніх процесів стартапів стандартам комерційної та технічної безпеки Альянсу. Синдиковане інвестування – об'єднання кількох інвесторів для спільного фінансування проекту – постає ключовим механізмом подолання цих бар'єрів [1].

Станом на 2025-2026 роки обсяг українського ринку оборонних технологій демонструє експоненційне зростання. За даними звіту KSE

Institute, загальний обсяг виробництва БПЛА в Україні у 2025 році досяг \$6,3 млрд, а сегмент наземних роботизованих платформ (UGV) зріс у шість разів порівняно з попереднім роком [2].

Важливим індикатором є залучення \$129 млн приватних інвестицій у 2025 році, значна частина яких була структурована саме як синдикувані угоди через такі платформи та акселератори, як Brave1 та MITS [3].

У сучасних умовах синдикуване інвестування виступає базовим механізмом гармонізації українських технологічних розробок із оборонними стандартами НАТО. Залучення капіталу через консорціуми інвесторів дозволяє реалізувати концепцію «розумного капіталу», де фінансові ресурси поєднуються з експертним супроводом. Участь західних венчурних фондів у синдикатах разом із українськими партнерами забезпечує стартапам доступ до специфічних знань щодо регуляторних вимог Альянсу, зокрема в питаннях технічної взаємосумісності та процедур комплаєнсу.

Процес інвестування з боку синдикатів, до складу яких входять структури, акредитовані при NATO Innovation Fund, виконує функцію зовнішньої валідації технології. Це суттєво знижує бар'єри входу на ринок для українських компаній, оскільки наявність таких інвесторів є індикатором високої довіри для закупівельних агентств Альянсу. Релевантним прикладом такої інтеграції є кейс стартапу Swarmer, що спеціалізується на розробці штучного інтелекту для управління автономними групами БПЛА. Залучення інвестицій обсягом \$15 млн під егідою провідних американських фондів дозволило компанії здійснити глибоку адаптацію програмного забезпечення до архітектури зв'язку НАТО, що є критичною умовою для досягнення операційної взаємосумісності.

У середньостроковій перспективі прогнозується трансформація синдикуваних угод у формат створення спільних підприємств. Це дозволить інтегрувати український бойовий досвід безпосередньо у виробничі ланцюги європейських оборонних гігантів. Пріоритетними напрямками такої синергії визначено:

- засоби радіоелектронної боротьби: проектування та імплементація українських систем РЕБ у єдину архітектуру моніторингу та захисту повітряного простору країн-членів НАТО;

- кібербезпека та цифрова стійкість: реалізація складних ініціатив, таких як проєкт STRATUS, що фінансується через European Defence Fund.

Залучення українських субпідрядників у межах синдикуваного фінансування дозволяє інтегрувати апробовані в бойових умовах алгоритми захисту критичної інфраструктури в цифрову екосистему Альянсу.

Таким чином, синдикуване інвестування перетворюється з суто фінансового інструменту на стратегічний драйвер, що забезпечує

інституційну та технологічну конвергенцію українського сектору Defense Tech із оборонно-промисловим комплексом НАТО.

Отже, синдикуване інвестування виступає «містком», який трансформує локальний мілтек-стартап у глобального гравця. Для України це шанс не просто продавати зброю, а стати частиною технологічного ядра НАТО, де капітал західних союзників слугує гарантією якості та стратегічної єдності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Неплях Л. Інвестування через синдикати: чому це вигідно українським стартапам. Vector. URL: <https://vctr.media/ua/investuvannya-cherez-syndykaty-chomu-cze-vygidno-ukrayinskym-startapam-269374/> (дата звернення: 01.04.2026).

2.Український ринок оборонних технологій: можливості для інвесторів. Київська школа економіки. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/the-ukrainian-defense-technology-market-opportunities-for-investors-kse-institute-report/> (дата звернення: 01.04.2026).

3.Чотири компанії проінвестують понад 100 млн доларів. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/chotiri-kompanii-proinvestuyut-ponad-100-mln-dolariv-v-ukrainski-oboronni-tekhnologii-rezultati-brave1-defense-tech-valley-2025> (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 339.13:629.331

Губарь О.В.¹, Ільїна І.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СВІТОВОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ В УМОВАХ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ «EUROPEAN GREEN DEAL»

Реалізація політики European Green Deal визначає сучасні орієнтири розвитку транспортного сектору та формує нові умови функціонування світового автомобільного ринку. Курс на кліматичну нейтральність до 2050 року, конкретизований у межах пакету Fit for 55 [1], задає довгострокові параметри технологічних і інвестиційних рішень у галузі. У цих умовах електромобільність набуває системного значення як один із ключових елементів декарбонізації економіки та трансформації промислових ланцюгів. Зміни, що відбуваються під впливом цієї політики, проявляються у динаміці попиту, перегляді виробничих стратегій і поступовій зміні структури глобального ринку автомобілів. Це підтверджується динамікою попиту: глобальні продажі електромобілів уже перевищили 17 млн одиниць у 2024

році, що на понад 25% більше, ніж роком раніше, а у 2025 році вони наблизилися до 20-24 млн і сформували близько чверті світового авторинку.

Європейський ринок демонструє ще більш виразну трансформацію. Якщо у 2024 році частка електромобілів становила близько 15-17%, то вже у 2025 році вона зростає майже до 19-20%, а в окремі періоди 2026 року досягала приблизно 20% нових реєстрацій. У кількісному вимірі це понад 3,8 млн електромобілів на рік у Європі, що означає приріст більш ніж на 30% порівняно з попереднім роком. Фактично кожен п'ятий новий автомобіль у ЄС уже є електричним, тоді як частка бензинових і дизельних авто стрімко скорочується [2].

Жорсткість стандартів викидів CO₂ змусила автовиробників переглянути модельні ряди і логіку інвестування, адже перехід до акумуляторних технологій відбувається не добровільно під регуляторним тиском. Водночас європейські вимоги дедалі більше виконують роль глобального орієнтира: виробники адаптують продукцію під стандарти ЄС, навіть якщо основні продажі відбуваються за його межами.

Ці зміни супроводжуються переглядом географії створення доданої вартості. Залежність від імпорту критичних ресурсів, зокрема літію та акумуляторних компонентів, стимулювала формування власної виробничої бази. Ініціативи на кшталт European Battery Alliance та впровадження механізму Carbon Border Adjustment Mechanism свідчать про перехід від глобалізованих до регіоналізованих ланцюгів вартості [3]. Паралельно посилюється конкуренція, зокрема з боку китайських виробників, які активно нарощують експорт до Європи.

Еволюція попиту відбувається не лише кількісно, а й структурно. Якщо раніше ключовим стимулом були державні субсидії, то нині зростає роль інфраструктури. Регулювання Alternative Fuels Infrastructure Regulation передбачає масштабне розгортання зарядних станцій, що поступово знімає поведінкові бар'єри для споживачів і переводить електромобіль у категорію стандартного вибору. Це підтверджується тим, що навіть за умов загального спаду авторинку у 2026 році сегмент електромобілів продовжує зростати.

Разом із тим, трансформація не є лінійною. Дискусії щодо повної відмови від двигунів внутрішнього згоряння після 2035 року привели до часткового перегляду підходів і допущення синтетичних видів палива. Така корекція свідчить про прагнення поєднати кліматичні цілі з економічною доцільністю. Попри стрімке зростання попиту, низка обмежень залишається системною. Йдеться про нерозвиненість індустрії переробки акумуляторів, зростаюче навантаження на енергосистеми та збереження високого «цінового порогу входу» для частини споживачів. Водночас ця трансформація містить і відкладені екологічні ризики. За відсутності ефективної інфраструктури переробки існує загроза формування нового типу техногенного навантаження

– накопичення токсичних відходів, що частково нівелює кліматичні переваги електротранспорту. Це засвідчує залежність довгострокової стійкості ринку від темпів впровадження електромобілів, від здатності економік замкнути повний цикл виробництва і переробки акумуляторів. Відповідно, подальше розширення ринку залежатиме як від технологій, так і від інституційної та інфраструктурної спроможності економік.

Отже, зростання попиту на електромобілі вже не є короткостроковим трендом, а відображає глибоку перебудову ринку. European Green Deal у цьому контексті виступає екологічною ініціативою, яка задає нові параметри глобальної конкуренції та прискорює структурні зміни у світовій економіці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.The European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 01.04.26)

2.Скрибка Є. Світ пересідає на електрику: 2025 року продали 20,7 млн нових електрокарів. НафтоРинок. URL: <https://lnk.ua/YkcZmZOVQ> (дата звернення: 01.04.26).

3.European Battery Alliance. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/industrial-alliances/european-battery-alliance_en (дата звернення: 01.04.26).

УДК 338.24:338.27(477)

Губарь О.В.¹, Овсянікова К.І.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0615 НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ ПРИРОДНИМИ МОНОПОЛІЯМИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ

Сектор природних монополій є фундаментом національної економіки України, охоплюючи критично важливі сфери: енергетику, транспорт, зв'язок та комунальне господарство. В умовах повномасштабної агресії РФ ці галузі зазнали безпрецедентних руйнувань, що змінило парадигму їхнього функціонування.

Природна монополія виникає там, де створення конкурентного середовища є економічно недоцільним або технічно неможливим через високу капіталомісткість інфраструктури. В Україні діяльність таких суб'єктів регламентується Законом «Про природні монополії», а контроль здійснюють НКРЕКП та Антимонопольний комітет України [1].

Функціонування сучасних природних монополій в Україні детерміновано низкою специфічних ознак, що визначають їх особливий статус у національній економічній системі. Зокрема, технологічна цілісність зумовлює неможливість дефрагментації мережевої інфраструктури без суттєвої втрати операційної ефективності та порушення єдиного циклу надання послуг. Високі бар'єри для вступу в галузі підтверджується значним порогом входу, оскільки реалізація проєктів у сфері енергетики чи магістрального транспортування (зокрема, будівництво енергоблоків АЕС або розбудова газотранспортних систем) потребує акумуляції значних обсягів капіталовкладень з тривалим терміном окупності. Водночас стратегічна роль монополій посилюється їхньою високою соціальною значущістю, адже динаміка тарифів на їхні послуги є прямим чинником впливу на інфляційні процеси та рівень добробуту населення.

Функціонування суб'єктів природних монополій в Україні у поточному періоді визначається дефіцитом інвестиційних та операційних ресурсів. Згідно з офіційними даними, сукупна оціночна потреба у відновленні активів енергетичного сектору становить понад 48 млрд дол. США. Паралельно з цим, обсяг прямих збитків транспортної інфраструктури, зокрема капітальних споруд та рухомого складу АТ «Укрзалізниця», перевищує 35 млрд дол. США [2].

У сегменті електроенергетики діяльність системного оператора НЕК «Укренерго» характеризується системною нестачею ліквідності. З метою підтримання операційної стійкості та проведення відновлювальних робіт на об'єктах магістральних мереж, протягом 2024 року компанією було залучено зовнішнє фінансування у розмірі понад 400 млн євро у формі кредитних та грантових інструментів від ЄБРР та уряду Німеччини.

У газотранспортній та видобувній галузях зафіксовано досягнення стратегічного показника самозабезпечення: у 2024 році НАК «Нафтогаз України» вперше забезпечив потреби внутрішніх споживачів виключно коштом власного видобутку. Попри це, фінансові показники корпорації залишаються під тиском через дію нормативного мораторію на корегування тарифів для населення. Дана диспропорція між собівартістю ресурсу та відпускною ціною зумовлює необхідність компенсаційних виплат із державного бюджету. Зокрема, Міністерством фінансів в 2026 році передбачено спрямування понад 30 млрд. грн. у формі субвенцій на забезпечення енергетичної стійкості та покриття тарифів [3].

З метою подолання критичного стану природних монополій та адаптації до стандартів ЄС необхідно вжити низку заходів, зокрема:

- анбандлінг: остаточне розділення видів діяльності – відокремлення транспортування (монополія) від продажу та постачання (конкурентний ринок), що сприятиме залученню приватних трейдерів та підвищенню якості;

- перехід до стимулюючого регулювання: впровадження методології доходності на інвестований капітал, яка зобов'яже монополістів спрямовувати фіксований відсоток доходу виключно на модернізацію;
- цифровізація та Smart Grids в енергетиці для зменшення технологічних втрат, які в Україні на 15-20% вищі ЄС;
- прозорість через наглядові ради у державних монополіях для подолання корупційних ризиків та політичного впливу на менеджмент.

Отже, ефективне регулювання природними монополіями має балансувати між соціальною відповідальністю (стримування тарифів) та економічною доцільністю (модернізація інфраструктури), повоєнне відновлення повинно базуватися на принципах відбудови на основі новітніх «зелених» та цифрових технологій з залученням міжнародного капіталу під державні та міжнародні гарантії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про природні монополії: Закон України від 20.04.2000 № 1682-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text> (дата звернення: 01.04.26)

2. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП). Річний звіт за 2025 рік. URL: <https://www.nerc.gov.ua> (дата звернення: 01.04.26).

3. Міністерство фінансів України: веб-сайт. Оперативні дані про виконання Державного бюджету. URL: <https://mof.gov.ua>. (дата звернення: 01.04.26).

УДК 330.567:355.01

Губарь О.В.¹, Октябрська К.І.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615 НУ «Запорізька політехніка»

ДЕФОРМАЦІЯ ІЄРАРХІЇ ПОТРЕБ А. МАСЛОУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА СПОЖИВЧУ ПОВЕДІНКУ

Ієрархія потреб Абрахама Маслоу традиційно розглядається як базова мотиваційна модель, що пояснює поведінку індивіда через послідовне задоволення потреб – від фізіологічних до потреб самореалізації. У класичній інтерпретації первинними є фізіологічні потреби та потреба в безпеці, далі актуалізуються соціальні зв'язки, потреби у визнанні та, на найвищому рівні, самоактуалізація як реалізація потенціалу особистості [1]. Водночас сучасні соціально-економічні трансформації засвідчують обмеженість лінійного

трактування цієї моделі та потребують її переосмислення в умовах нестабільності.

У контексті України війнний стан виступає системним шоком, що зумовлює структурну перебудову споживчої поведінки домогосподарств. Відбувається деформація ієрархії потреб: пріоритет зміщується у бік базових та безпекових потреб, тоді як потреби вищих рівнів частково редукуються або набувають нових форм прояву. Зростання тривожності та невизначеності сприяє переходу від імпульсивного до раціоналізованого типу споживання: витрати дедалі частіше плануються заздалегідь, а критерій вибору зміщується від брендкових характеристик до співвідношення «ціна-якість», що супроводжується зниженням попиту на товари не першої необхідності та концентрацією ресурсів на забезпеченні базових потреб і формуванні запасів.

Самоактуалізація дедалі частіше реалізується через соціально значущу діяльність – волонтерство, громадську участь, підтримку армії – що відображає посилення колективістських цінностей, солідарності та взаємодопомоги.

Емпіричні результати дослідження Gradus Research [2] додатково конкретизують трансформації споживчої поведінки в умовах війни та підтверджують зсув до раціоналізації вибору. Зокрема, 64% споживачів орієнтуються на дешевші бренди, тоді як лише 25% готові обирати дорожчі альтернативи, що свідчить про домінування цінового критерію над брендвою лояльністю.

Структура витрат також зазнає суттєвих змін: домогосподарства збільшують видатки на базові категорії (продукти харчування, медикаменти, комунальні послуги) та одночасно скорочують витрати на дозвілля, техніку й інші непріоритетні товари. Водночас спостерігається амбівалентна поведінкова динаміка: з одного боку, переважає стратегія планування та обережності, з іншого – у 2025 році частка імпульсивних покупок зросла до 21%, що частково пояснюється потребою у швидкому емоційному відновленні. Отже, споживання тепер виконує не лише утилітарну, а й компенсаторну психологічну функцію [3].

Дослідження також фіксує високий рівень хронічного стресу (близько 90% населення), що безпосередньо впливає на споживчі практики: 52% респондентів зазначають зростання значущості самопідтримки, тоді як 39% відчувають емоційне вигорання. У цих умовах навіть споживчі рішення частково трансформуються у механізми підтримки психологічної стійкості.

Таким чином, узагальнені дані свідчать, що споживча поведінка українців у період війни характеризується поєднанням трьох ключових тенденцій: домінування цінової раціональності, концентрації на базових потребах та зростання ролі емоційно-компенсаторного споживання. Це підтверджує гібридний характер сучасних споживчих стратегій, у яких

економічні та психологічні чинники взаємодіють і взаємно підсилюють один одного. Отже, класична модель ієрархії потреб в умовах воєнної економіки зазнає трансформації: її лінійна логіка поступається місцем більш гнучким і контекстуально залежним моделям поведінки. Споживання набуває прагматичного, адаптивного характеру, орієнтованого на виживання та збереження ресурсів.

У цьому контексті перспективним напрямом є розвиток стратегії свідомого споживання, що передбачає раціоналізацію вибору на основі реальних потреб, орієнтацію на довгострокову цінність, підтримку локального виробника та екологічну відповідальність. Її поширення може стати важливим чинником підвищення стійкості домогосподарств і формування нової культури споживання в посткризовий період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Li, S. The Value and Challenges of Maslow Hierarchy of Needs in Contemporary Consumer Behavior Analysis. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*. 2025. № 60. С. 224-230. URL: <https://doi.org/10.54097/zfm1g851> (дата звернення: 01.04.26).

2.Споживчі та культурні тренди під впливом війни. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/consumer-and-cultural-trends-influenced-war/> (дата звернення: 01.04.26)

3.Лопушняк, Г., Полякова, С., Когатько, Ю., Рябоконт, І., Фоменко, О., Милянник, Р. Споживча поведінка домогосподарств України: чинники, стратегії, зміни під впливом війни. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1(60). С. 522–542. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.60.2025.4645> (дата звернення: 01.04.26).

УДК 005.32:331.101.3:35.08

Губенко Д.С.¹, Біленко О.В.²

¹ студ. гр. БТЕ-0312 НУ «Запорізька політехніка»

² канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В МИТНІЙ СЛУЖБІ

Трансформація системи мотивації персоналу в Державній митній службі України у 2024–2025 роках представляє собою один із найбільш масштабних експериментів у сфері державного управління сучасної України. Повномасштабна збройна агресія, необхідність прискореної адаптації до стандартів Європейського Союзу та критичний дефіцит кваліфікованих

кадрів змушують державу шукати інноваційні підходи до стимулювання праці.

Ключовим етапом реформи стало ухвалення Кабінетом Міністрів України постанови «Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів» від 23 травня 2025 року [1]. Цей документ радикально змінив структуру доходів митників, запровадивши пряму залежність між рівнем професійної компетентності та розміром винагороди. Нова система мотивації відмовляється від принципу «рівної оплати за рівну посаду» на користь принципу «оплати за рівень компетенцій». У 2025 році було впроваджено систему фахових рівнів для головних державних інспекторів, де посади розподіляються за квотним принципом: високий рівень (30%), середній (50%) та базовий (20%). Це створює внутрішній ринок талантів всередині служби, де просування на вищий рівень супроводжується не лише зміною назви посади, а й відчутним фінансовим зростанням.

Цифровізація митних процесів у 2025 році стала не лише інструментом підвищення ефективності торгівлі, а й ключовим фактором зміни умов праці персоналу [2]. Впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ) для розпізнавання номерних знаків та характеристик автомобілів значно зменшило фізичне та психологічне навантаження на інспекторів у пунктах пропуску. Автоматизація рутинних операцій дозволяє персоналу фокусуватися на складних аналітичних задачах та виявленні високоризикових операцій. Зменшення «людського фактору» через цифровізацію захищає добросовісного митника від тиску та підозр, створюючи прозоре робоче середовище. З іншого боку, це вимагає від персоналу постійного розвитку цифрових компетентностей, оскільки низькокваліфікована праця в митних органах поступово зникає.

У 2024 році Україна досягла 96% імплементації митних реформ, що відповідають стандартам ЄС, і значна частина цього успіху зумовлена саме технологічним стрибком. У 2024 році Державна митна служба України розпочала масштабне дослідження сприйняття добросовісності (CIPS) у співпраці з Всесвітньою митною організацією. Результати опитування виявили цікавий парадокс: митники оцінюють свою професійність та добросовісність значно вище (2,89 з 3,0), ніж бізнес (2,15 з 3,0). Найбільший розрив зафіксовано у сферах аудиту та лідерства, що свідчить про запит на зміну керівних підходів.

Робота в митних органах під час повномасштабної війни пов'язана з колосальним стресом. Митники в пунктах пропуску часто стають першими свідками наслідків атак, працюють під загрозою обстрілів та несуть відповідальність за безпеку стратегічних вантажів. У 2025 році Консультативна місія ЄС (EUAM) змістила фокус підтримки на ментальне здоров'я персоналу, вважаючи його частиною «оперативної готовності».

Проект «Blue Haven for Ukraine» [3], підтриманий Нідерландами, дозволив відкрити спеціалізовані центри психологічної підтримки у Львові, Рівному та Вінниці. Ці центри використовують модель «рівний-рівному», де підготовлені психологи з числа самих правоохоронців та митників допомагають колегам справлятися з ПТСР та вигоранням.

Для ефективної мотивації українська митниця має конкурувати не лише з внутрішнім ринком праці, а й враховувати близькість європейських ринків. Польща та Німеччина залишаються привабливими для кваліфікованих українських спеціалістів. У Польщі середня зарплата митника після 5 років досвіду становить близько 8 488 злотих брутто (приблизно 80 000 грн), тоді як у Німеччині цей показник стартує від 2 851 євро (120 000 грн) для початкового рівня. Незважаючи на значний розрив у цифрах, українська реформа 2025 року зробила перший крок до вирівнювання паритету купівельної спроможності. Зарплата інспектора у 30-35 тис. грн з надбавками до 90% (разом близько 60-65 тис. грн) вже є конкурентною всередині країни [4]. Крім того, українська митниця пропонує швидший кар'єрний ліфт у порівнянні з консервативними системами ЄС, а також унікальний досвід цифрової трансформації, що цінується на міжнародному ринку праці.

Аналіз системи мотивації в митних органах України станом на кінець 2025 року вказує на завершення етапу створення нормативної бази та перехід до практичної імплементації нових стандартів. Реформа відбулася всупереч війні, а багато в чому - і завдяки їй, оскільки потреба в ефективній митниці стала питанням виживання держави. Система мотивації митника у 2026 році має остаточно стати трикутником: «Гідна оплата - Сучасні технології - Психологічна безпека». Тільки такий підхід дозволить Україні завершити переговори про вступ до ЄС з митною службою, яка є партнером для бізнесу та надійним щитом для держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Деякі питання оплати праці посадових осіб та працівників митних органів : Постанова КМУ від 23.05.2025 р. № 618. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/618-2025-п#Text> (дата звернення: 29.03.2026)

2.Цифровізація, модернізація, довіра: як митниця змінювала взаємодію з бізнесом у 2025 році. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/it-transformatsiia-62/post/tsifrovizatsiia-modernizatsiia-dovira-iak-mitnitsia-zminiuvava-vzaiemodiiu-z-biznesom-u-2025-rotsi-2619> (дата звернення: 30.03.2026).

3.Highlights and Achievements in 2025. EUAM Ukraine. URL: <https://www.euam-ukraine.eu/news/euam-ukraine-highlights-and-achievements-in-2025/> (дата звернення: 01.04.2026).

4. Уряд оновлює систему оплати праці працівників митних органів. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/8400-uryad-onovlyuje-sistemu-oplati-praci-pracivnikiv-mitnix-organiv-minfin> (дата звернення: 01.04.2026).

УДК 005.95:004.9

Гудзь М. В.¹, Пальчик М.Т.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

ОСНОВНІ НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ

В умовах глобальної діджиталізації стрімке впровадження інноваційних технологій виступає фундаментальним чинником реформування бізнес-процесів на світовому та національному ринках праці. HR-сфера наразі зазнає глибокої цифрової трансформації, що зумовлено переходом до мережевої економіки та вимагає кардинального перегляду парадигми управління людським капіталом. Теоретико-прикладні аспекти впровадження digital-інструментів у рекрутинг знайшли своє відображення у наукових працях таких провідних вчених, як Дж. Берсін, С. Ерлі, Т. Давенпорт, Е. Кеннеді, Г. Бей, Г. Середя, А. Колот та інших. Попри значний науковий доробок, беззаперечно актуальність цього питання підсилюється динамічною появою новітніх інструментів - від соціальних медіа до алгоритмів штучного інтелекту, що потребує безперервного аналізу та верифікації ефективності їхнього впливу на процеси пошуку, відбору та найму персоналу. Необхідність адаптації вітчизняних HR-практик до глобальних технологічних трендів спонукає до поглибленого вивчення сучасного інструментарію цифрового рекрутингу. У межах даного дослідження виокремлено ключові вектори використання цифрових технологій у сучасних HR-системах, зокрема:

1. Використання потенціалу соціальних медіаплатформ як інструменту залучення людського капіталу. За даними дослідження Global Recruiting Survey, 97% працедавців у США використовують платформу LinkedIn для підбору персоналу, а 35% - Facebook. LinkedIn залишається найбільшою у світі мережею професійних контактів, яка станом на 2026 р. налічує понад 1 млрд зареєстрованих користувачів із більш ніж 200 країн [1]. В Україні кількість користувачів цієї мережі суттєво зросла і наразі становить орієнтовно 4 млн осіб [2]. Окрім того, формування позитивного іміджу роботодавця передбачає стратегічне використання візуального та медійного потенціалу таких платформ, як Instagram, TikTok та YouTube.

2. Аналіз ролі спеціалізованих job-порталів у системі цифрового рекрутингу. В Україні цифрові «дошки оголошень» залишаються пріоритетним інструментом залучення персоналу. Згідно з дослідженнями платформи grc.ua, job-портали є основним ресурсом, який допомагає компаніям ефективно знаходити співробітників: їх використовують 94% роботодавців та 87% пошукачів [3]. На основі аналітики сервісу Jobboard Finder було визначено, що провідним українським вебсайтом у цій категорії є Work.ua. Ця платформа наразі володіє найбільшою в країні базою даних вакансій та резюме, підтримуючи інтерфейси українською та англійською мовами. Вагому конкуренцію лідеру ринку складають такі портали, як robota.ua та grc.ua, що забезпечує доступ до широкої воронки кандидатів у різних професійних сегментах.

3. Формування корпоративної екосистеми як інструменту прямого залучення талантів. Доведено, що певні категорії потенційних кандидатів швидше реагують на вакансії, розміщені безпосередньо на кар'єрних сторінках організацій, ніж на ті, що представлені на загальних job-порталах [1]. У сучасних умовах корпоративний сайт трансформується у багатофункціональний автоматизований онлайн-офіс, який поєднує в собі елементи соціальної мережі та сервісу залучення співробітників. Ключовим фактором успіху при цьому стає якість та різноманітність контенту: інтеграція віртуальних турів офісом, створення детальних профайлів команд, надання практичних порад щодо проходження співбесід.

4. Інтеграція комунікаційних роботів та генеративного штучного інтелекту в HR-екосистему. В українській рекрутинговій практиці використання чат-ботів (зокрема D.TalCa, SkillangeBot, Gmail Bot) дозволяє автоматизувати рутинні операції. Окрім того, впровадження алгоритмів штучного інтелекту відкриває можливості для глибокого аналізу soft skills та автоматизації скринінгу великих масивів даних, що суттєво підвищує об'єктивність оцінювання та ефективність рекрутингового циклу в цілому [4].

Отже, трансформація HR-менеджменту в цифрову епоху вимагає комплексного підходу - використання професійних мереж, job-порталів та розвиток власних корпоративних екосистем, що дозволяє компаніям набувати синергійного ефекту. Поєднання традиційних інструментів із новітніми технологіями генеративного ШІ забезпечує стратегічну перевагу на ринку праці, мінімізує вплив людського фактору на етапі скринінгу, переорієнтовує HR-менеджмент з рутинного адміністрування на управління інтелектуальним капіталом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Global Talent Trends 2024: AI and the Future of Work. LinkedIn Talent Solutions. URL: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends> (дата звернення: 15.03.2026)
- 2.Digital 2024: Ukraine. Data Reportal – Global Digital Insights. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (дата звернення: 18.03.2026)
- 3.Майбутнє роботи. Погляд українських компаній. grc.ua. URL: <https://grc.ua/article/29721> (дата звернення: 22.03.2026)
- 4.The State of AI in Recruitment 2025. HR Tech Outlook. URL: <https://www.hrtechoutlook.com> (дата звернення: 16.03.2026)

УДК 005.95:355

Гудзь М.В.¹, Таран А.В.²

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕЗ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ ВЕКТОРИ HR-ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Актуальність дослідження зумовлена безпрецедентними викликами: від фізичного збереження персоналу до подолання глибоких структурних розривів на ринку праці. Питання адаптації трудових відносин у кризових умовах знайшли своє відображення у працях таких науковців, як А. Колод, О. Грішнова, О. Цимбалюк, Б. Васько та інших. Попри наявний доробок, стрімка динаміка воєнного часу вимагає постійного оновлення аналітичного інструментарію та верифікації HR-пріоритетів у контексті євроінтеграційних процесів та новітніх технологічних трендів.

В умовах тривалого воєнного стану, коли людський капітал трансформується із базового чинника виробництва у стратегічний актив національної стійкості, можна виокремити наступні вектори HR-політики вітчизняних підприємств і корпорацій.

Перше. Сприяння публічного управління в унормуванні трудових відносин в період війни. Ключовим актом став Закон України № 2136-ІХ, який надав роботодавцям інструменти для оперативного корегування істотних умов праці, призупинення дії трудових договорів та організації роботи в умовах територіальної роз'єднаності. Державні програми релокації бізнесу та підтримки зайнятості стали важливим важелем збереження економічної активності. Проте, за оцінками експертного середовища, вітчизняне правове поле потребує подальшої гармонізації з вимогами законодавства ЄС навіть за воєнного стану [1].

Друге. Аналіз поточної ситуації свідчить про виникнення феномену «економіки бронювання та дефіциту», де традиційні методи рекрутингу

втрачають ефективність. Роботодавці змушені переходити від стратегії «вибору кращих» до стратегії «навчання наявних». Це зумовлює зростання інвестицій у програми внутрішнього перенавчання та швидкої адаптації молоді й осіб старшого віку.

Третє. Одним із найбільш значущих векторів HR-політики стала психосоціальна підтримка. Аналітичні дані Європейської Бізнес Асоціації свідчать, що 74% компаній-респондентів інтегрували психологічну допомогу у свої компенсаційні пакети, зміщуючи акцент із суто матеріальної мотивації на підтримку загального добробуту працівників [2]. Це свідчить про формування нової «культури емпатії», де емоційний інтелект керівника стає головним інструментом утримання персоналу.

Четверте. Цифровізація HR-процесів (HRIS, електронний документообіг, хмарні сервіси) виступила гарантом безперервності бізнес-операцій. У сучасних умовах інструменти штучного інтелекту застосовуються не лише для автоматизації рекрутингу, а й для предиктивної аналітики відтоку кадрів та оптимізації внутрішніх комунікацій у розподілених командах.

П'яте. Перспективи трансформації HR-менеджменту нерозривно пов'язані з розробкою та впровадженням комплексних програм реінтеграції ветеранів, а також «срібного покоління». Створення інклюзивного робочого середовища, ергономічне переобладнання робочих місць та подолання стигматизації осіб із ментальними травмами визначено як фундаментальні завдання соціальної відповідальності сучасного бізнесу. Відповідно до державної стратегії переходу від військової служби до цивільного життя, успішна професійна адаптація учасників бойових дій є запорукою збереження соціального консенсусу та сталого розвитку суспільства [3].

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що в умовах воєнного стану трансформація HR-менеджменту українських підприємств відбувається під впливом комплексних викликів - від необхідності фізичного збереження персоналу до подолання глибоких структурних дисбалансів на ринку праці. Встановлено, що ключовими векторами сучасної HR-політики є адаптація нормативно-правового регулювання трудових відносин, переорієнтація рекрутингових стратегій на розвиток і перенавчання наявного персоналу, посилення психосоціальної підтримки працівників, цифровізація HR-процесів із використанням інструментів штучного інтелекту та формування інклюзивних програм реінтеграції ветеранів і представників старшого покоління. Таким чином, ефективність функціонування HR-систем у кризових умовах визначається впровадженням людиноцентричного підходу, синергією технологічних інновацій із безпековими та соціально відповідальними практиками

управління, що створює передумови для збереження людського капіталу та забезпечення довгострокової стійкості економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Машков К. Є., Горностаї О. Б., Товт Т. О. Особливості трудових відносин в умовах воєнного стану: нормативно-правове регулювання. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2022. №1. С. 122-131.

2. Дослідження ринку праці під час воєнного стану. Європейська Бізнес Асоціація (ЕВА). URL: <https://eba.com.ua/> (дата звернення: 28.03.2026)

3. Стратегія переходу від військової служби до цивільного життя. 2025. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/> (дата звернення: 22.03.2026)

УДК 331

Дмитрик А.В.¹, Соколов А.В.²

¹ студ. гр. БТЕЗ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

² канд. держ. упр, доц. НУ «Запорізька політехніка»

СУЧАСНІ HR-ТЕХНОЛОГІЇ: ЗМІСТОВНА СУТЬ, РІЗНОВИДИ ТА ТRENДИ

Еволюційні зміни в управлінні персоналом створили передумови для трансформації в ширшу концепцію HR-технологій, більш адаптовану до умов сучасної економіки. Сучасні HR-технології спрямовані на підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій. Технології мають справу з людьми та інформацією, створюючи інфраструктуру, яка впливає на персонал компанії, менеджерів, клієнтів та інвесторів. Тільки тоді компанії можуть досягати своїх цілей і впевнено рухатися вперед.

HR-технології в новій економіці - це сукупність інноваційних методів та інструментів управління людськими ресурсами, регламентованих процедурами, принципами і технічними та особистісними засобами їх реалізації, які визначені у сфері управління людськими ресурсами організації та гарантують досягнення бажаних результатів. Це процес вирішення поточних бізнес-завдань відповідно до визначеної стратегії розвитку.

Найпоширеніша класифікація HR-технологій базується на функціональних характеристиках. Всі види HR-технологій можна систематизувати за стабільними та усталеними функціями управління людськими ресурсами, такими як планування людських ресурсів, набір та відбір персоналу, найм та управління персоналом, координація людських ресурсів, управління ефективністю діяльності, управління мотивацією та оцінка персоналу.

Поєднуючи класифікацію HR-технологій в новій економіці за атрибутивними та функціональними ознаками, можна створити карту HR-технологій для нової економіки: 1) технології планування та оптимізації персоналу; 2) технології пошуку; 3) технології підбору персоналу; 4) технології адаптації персоналу; 5) технології розвитку персоналу; 6) технології управління персоналом; 7) технології управління персоналом. Така карта HR-технологій систематизує знання про ефективні технології управління персоналом на практиці, тим самим висвітлюючи сутність кожної HR-технології, виокремлює спеціальні методи та інструменти, алгоритми та принципи успішної реалізації відповідних технологій, технічні засоби їх автоматизації (з урахуванням сучасного стану розвитку ІКТ) та загальну картину розвитку HR-технологій.

Карта HR-технологій має не лише теоретичне, а й практичне значення. Вона дає змогу обрати найбільш підходящу HR-технологію для вирішення конкретного бізнес-завдання, зрозуміти її сутність, етапи та принципи впровадження, а також досягти очікуваних результатів відповідно до них.

Аналізуючи успіхи та невдачі в діджиталізації HR-технологій та окремих інструментів, можна окреслити межі (обмеження) діджиталізації, встановлені суспільством. Це можуть бути аналіз психографічних характеристик людських ресурсів, психологічних потреб людей у цифровому світі та доцільність введення в науковий обіг категорії «цільові сфери діджиталізації HR-технологій» як сукупності об'єктів (HR-процесів, HR-процедур).

Визначені межі цифровізації не є сталими та універсальними для всіх суспільств, організацій та окремих працівників, доки під впливом технологічного розвитку та зміни поколінь не сформується нові соціальні та ментальні ландшафти. Однак їх визначення та дотримання в конкретно-історичних умовах діяльності організації, з урахуванням ментальних та психологічних особливостей працівників (особливостей сприйняття, когнітивних здібностей та дисфункцій, ціннісних орієнтацій, стану та рівня адаптації людей до сучасних цифрових технологій), може забезпечити формування та розвиток HR-бренду, що не призведе до помилкових висновків.

Успішні організації сьогодні використовують наскрізні управлінські та інформаційні технології в управлінні персоналом. Аналіз тенденцій в автоматизованому управлінні персоналом включає:

- активне використання штучного інтелекту в процесах відбору та навчання персоналу;
- розвиток електронних кабінетів та електронних портфоліо;
- використання інтегрованих управлінських інформаційних систем (збір даних, кадровий аналіз, управління персоналом);

- впровадження методів змішаного навчання та гейміфікації в управлінні та розвитку персоналу.

Впроваджуючи та використовуючи HR-технології в роботі з персоналом, компанії можуть економити час, зберігати всі дані в хмарних сервісах та автоматизувати більшість бізнес-процесів. Однак завдання розробки показників ефективності для вимірювання діджиталізації управління персоналом у компаніях ще не повністю вирішене.

УДК 331

Земскова В.М.¹, Соколов А.В.²

¹ студ. гр. БТЕз-1615м НУ «Запорізька політехніка»

² канд. держ. упр. доц. НУ «Запорізька політехніка»

МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В сьогоднішніх реаліях в умовах глобалізації, загострення військових конфліктів, політичної та соціально-економічної нестабільності міграційні процеси набувають масштабного характеру, здійснюючи суттєвий вплив на міжнародні економічні відносини кожної країни, зокрема України. Збільшення кількості внутрішньо переміщених осіб, масова еміграція населення, а саме висококваліфікованих фахівців («відтік мізків»), суттєво змінюють структуру робочої сили на ринку праці, загальну демографічну ситуацію та економічний розвиток країни. Відповідно до цього, для досягнення сталого розвитку та соціальної стабільності виникає необхідність в розробці й запровадженні ефективних механізмів державного регулювання міграційних процесів та адаптації до сучасних реалій.

Дослідженню різних аспектів міграційних процесів (теоретичні засади, причини, наслідки) присвятили свої роботи як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: О. Малиновська, М. Палінчак, Д. Стебляк, О. Мульська, Т. Васильців, О. Позняк (зовнішня трудова міграція), О. Іванісов, У. Садова, О. Щербанюк, С. Кастрлз та ін. Їхні наукові праці зробили суттєвий внесок у дослідження даної проблематики, розглядаючи міграцію як одну із складових сучасних трансформацій. Однак зважаючи на виклики сьогодення, виникає необхідність у подальшому дослідженні міграційних процесів для мінімізації їх негативних наслідків.

Як зазначає НБУ в «Макроекономічному та монетарному огляді», в січні 2026 року показник кількості українських емігрантів був меншим за попередній рік. Водночас відповідно до міграційної статистики ДПСУ, у січні 2026 року негативне сальдо міграції складало 28 тис. осіб проти 40 тис.

осіб у січні 2025 року, що насамперед свідчить про уповільнення темпів зростання еміграції в Україні. Позитивну тенденцію

Відповідно до табл. 1 впродовж 2022-2025 рр. в європейських країнах чисельність українських мігрантів змінювалася нерівномірно: після досягнення максимального показника міграції українців у 2022 році (7,9 млн осіб), що зумовлено повномасштабним вторгненням росіян на українські території, спостерігався спад до 5,94 млн осіб у червні 2023 року (-24,81%), однак з грудня 2023 року відбулася тенденція до поступового зростання і вже станом на листопад 2025 року даний показник становив 6,53 млн осіб [2].

Таблиця 1 – Динаміка міграції українців у країнах ЄС впродовж 2022-2025 рр.

Період	Чисельність українських мігрантів, млн осіб	Абсолютний приріс, млн осіб	Відносний приріс, %
Грудень 2022 р.	7,9	-	-
Червень 2023 р.	5,94	-1,96	-24,81
Грудень 2023 р.	5,98	+0,04	+0,67
Червень 2024 р.	6,0	+0,02	+0,33
Грудень 2024 р.	6,25	+0,25	+4,17
Червень 2025 р.	6,26	+0,01	+0,16
Листопад 2025 р.	6,53	+0,27	+4,31

В цілому можна виділити ряд факторів, які стимулюють українців масово покидати свої домівки та мігрувати в межах країни або за кордон. Насамперед суттєвий вплив здійснюють військові події, тобто постійна небезпека для життя людей, руйнування будинків, відсутність необхідної для життя інфраструктури через російську агресію, а також окупація територій. Водночас недостатній рівень заробітної плати, прагнення до возз'єднання родин та забезпечення дітям стабільного навчання без перебоїв із світлом – все це виступає основною причиною масової хвилі української міграції.

На нашу думку, можна розглянути як позитивні, так і негативні наслідки міграції для України. З одного боку, грошові перекази мігрантів чинять позитивний вплив на економіку нашої країни, оскільки виступають як одне із джерел валютних надходжень. З іншого боку, відбувається деструктивний вплив на загальну демографічну ситуацію, оскільки зменшується кількість висококваліфікованих фахівців на ринку праці, спостерігається старіння населення через еміграцію молодого суспільства, створення більшого тиску на пенсійну систему та систему охорони здоров'я.

Хоч вплив міграції є неоднозначним, однак масовий виїзд українців за кордон стримує економічний розвиток країни, тому постає питання в пошуку дієвих заходів вирішення даної проблеми.

Мінімізація негативних наслідків міграційних процесів в Україні – це нелегкий процес, який потребує комплексних та зважених дій від державних органів. Важливо розробити та реалізувати ефективну програму повернення українців та надання допомоги внутрішньо переміщеним особам. Наприклад, підтримка малого бізнесу (податкові стимули, гранти, спрощення процедур реєстрації бізнесу) для заохочення створення власних справ, допомога з житлом, підвищення рівня оплати праці, створення нових робочих місць із перспективою кар'єрного зростання, фінансова допомога (додаткові виплати) молодим сім'ям для заохочення мати більше дітей, інвестування в навчання суспільства, особливо в сфері із відчутним дефіцитом фахівців.

Враховуючи демографічні втрати та активну міграцію населення, для відновлення нашої країни ефективним рішенням може бути залучення іноземної робочої сили. Наприклад, шляхом спрощення візового режиму, розробки платформ актуальних вакансій, орієнтованих на іноземних фахівців, створення мовних та культурних курсів для швидкої адаптації працівників із інших країн. Однак важливо дотримуватися збалансованого підходу, поєднуючи імміграцію іноземної робочої сили із підтримкою, поверненням та утриманням власних трудових ресурсів.

Отже, нині міграція українців набуває потужного значення та виступає одним із викликів сталого майбутнього України. Хоч міграційні процеси забезпечують надходження в країну, водночас вони призводять до зменшення інтелектуального капіталу та ряд економічних і демографічних проблем. У перспективі для відбудови нашої країни необхідне працездатне населення, тому важливо створити такі умови, в які хочеться повернутися. Відповідно до цього, державі слід взяти ряд людиноцентричних заходів, де соціальні стимули, підтримка бізнесу, інвестування в професійну освіту, залучення додаткової іноземної

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Макроекономічний та монетарний огляд, березень 2026 р. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2026-03.pdf?v=16 (дата звернення: 06.04.2026).

2. Як змінювалася кількість українських біженців у Європі за 4 роки великої війни. Слово і Діло. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2025/12/03/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalasya-kilkist-ukrayinskyx-bizhencziv-yevropi-4-roky-velykoyi-vijny> (дата звернення: 06.04.2026).

ПРОБЛЕМИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував соціально-економічні умови функціонування підприємств та загострив проблему ефективного управління організаційними процесами. Сучасні підприємства змушені працювати в умовах високого рівня невизначеності, нестабільності економічного середовища, порушення логістичних зв'язків, дефіциту ресурсів та підвищених безпекових ризиків, що актуалізує проблематику ефективного комунікативного менеджменту, як інструменту узгодженості у діяльності керівництва, персоналу та зовнішніх стейкхолдерів.

У межах щомісячного дослідження «Український бізнес під час війни» було опитано 534 підприємства різних галузей економіки України. Результати показали, що значна частина підприємств працює в умовах постійної невизначеності та змушена адаптувати управлінські процеси до кризового середовища. Серед основних проблем респонденти назвали порушення логістики, дефіцит ресурсів, нестабільність комунікаційних каналів та складнощі в управлінні персоналом [1]. Комунікативний менеджмент виступає важливою складовою системи управління підприємством і виконує функції передавання управлінської інформації, координації діяльності структурних підрозділів, формування корпоративної культури та забезпечення зворотного зв'язку між різними рівнями управління. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційних потоків у межах організації. Саме комунікації сприяють формуванню спільного бачення стратегічних цілей підприємства, узгодженню дій працівників та підвищенню результативності управлінської діяльності.

В умовах воєнного стану роль комунікацій у системі менеджменту суттєво зростає. Підприємства змушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати виробничі процеси до нових економічних умов та приймати управлінські рішення в ситуації обмеженості інформації і часу. У такому середовищі ефективна система комунікацій стає ключовим фактором організаційної стійкості підприємств, оскільки дозволяє оперативнo поширювати інформацію, координувати діяльність персоналу та забезпечувати узгодженість управлінських процесів.

Однією з найбільш актуальних проблем комунікативного менеджменту в умовах війни є нестабільність каналів управлінської комунікації [2]. Перебої з електропостачанням, порушення роботи мобільного зв'язку та

інтернет-мережі ускладнюють процес оперативного інформування працівників і координації виробничих процесів. У результаті зростає ризик затримок у передачі управлінських рішень, що може призводити до порушення виробничих графіків, зниження продуктивності праці та втрати конкурентних позицій підприємства.

Важливою проблемою є також трансформація структури трудових колективів. Частина працівників була мобілізована до лав Збройних сил України, інші були змушені переміститися в безпечніші регіони або перейти на дистанційний формат роботи. Такі зміни призводять до порушення традиційних каналів комунікації та ускладнюють взаємодію між підрозділами підприємства. У зв'язку з цим керівництво підприємств змушене впроваджувати нові форми організації комунікацій, зокрема використання цифрових платформ, корпоративних інформаційних систем та дистанційних каналів взаємодії.

Суттєвий вплив на ефективність управлінських комунікацій має психологічний стан працівників. Умови війни характеризуються високим рівнем емоційного напруження, постійною небезпекою, тривогою та невизначеністю майбутнього. Такі фактори негативно впливають на здатність працівників концентруватися на виконанні професійних обов'язків та сприймати управлінські повідомлення. У результаті зростає ризик виникнення непорозумінь, помилок у виконанні завдань і конфліктів у трудових колективах.

У цьому контексті особливої актуальності набуває розвиток емоційно орієнтованого менеджменту, який передбачає використання емпатійних комунікацій, підтримку персоналу та формування атмосфери взаємної довіри в колективі. Керівники повинні не лише передавати управлінську інформацію, але й враховувати психологічний стан працівників, забезпечувати відкритість комунікацій і підтримувати позитивний соціально-психологічний клімат у колективі.

Ще однією проблемою комунікативного менеджменту є зниження рівня довіри між керівництвом і працівниками [3]. У кризових умовах обмеженість інформації щодо перспектив діяльності підприємства може спричинити поширення чуток та неформальних інформаційних потоків. Такі процеси негативно впливають на організаційну культуру підприємства та знижують ефективність управлінських рішень.

Разом із тим воєнний стан стимулює розвиток більш гнучких та адаптивних форм управлінських комунікацій. Фахівці відносять до них «посилення навчання персоналу для ефективного використання цифрових платформ; створення прозорих процедур обміну інформацією між підрозділами; підвищення залученості співробітників до комунікаційних процесів через стимулювання активної участі» [4, с.101]. Використання таких

технологій дозволяє підвищити швидкість обміну інформацією та забезпечити більш ефективну координацію діяльності підприємства.

Важливим напрямом розвитку комунікативного менеджменту є також формування системи кризових комунікацій, яка передбачає створення резервних каналів зв'язку, розроблення алгоритмів інформаційної взаємодії в надзвичайних ситуаціях та підготовку керівників до управління комунікаційними процесами в умовах підвищеного рівня ризику.

Висновки. Таким чином, в умовах війни комунікативний менеджмент стає одним із ключових інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств. Його роль полягає не лише у передаванні управлінської інформації, але й у формуванні організаційної стійкості, підтриманні стабільності трудових колективів та забезпеченні ефективної взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу. Отримані результати підтверджують, що в умовах війни підприємства змушені змінювати механізми управління та комунікації для забезпечення безперервності виробничих процесів. Підвищення продуктивності праці можливе лише за умови впровадження комплексних управлінських рішень, що поєднують цифрову трансформацію, розвиток інтелектуального капіталу та удосконалення системи управлінських комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. 30-те Щомісячне опитування підприємств «Український бізнес під час війни» (жовтень 2024). URL: <http://www.ier.com.ua/ua/institute/news?pid=7574> (дата звернення: 28.03.2026)

2. Захарова Н.Ю., Осипенко С.О. Трансформація бізнес-комунікацій в системі менеджменту сучасного підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного*. 2024. 1 (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-9> (дата звернення: 22.03.2026)

3. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-92> (дата звернення: 30.03.2026)

4. Беляєва Н., Миколайчук І., Горбач О. Проблеми формування ефективних комунікацій в управлінні підприємством під час війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2024. (4), 98–103.

УДК 339.543:339.564:330.341.1

Карпенко А.В.¹, Сокол Д.М.², Іванов Б.Р.³

¹ д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615 НУ «Запорізька політехніка»

³ студ. гр. БТЕз-1615 НУ «Запорізька політехніка»

РЕФОРМА МИТНОЇ СИСТЕМИ – ІНСТИТУЦІЙНИЙ ФУНДАМЕНТ ЕКСПОРТУ ПРОДУКЦІЇ З ВИСОКОЮ ДОДАНОЮ ВАРТІСТЮ

Успішна реалізація експортного потенціалу продукції з високою доданою вартістю в Україні неможлива без фундаментальної трансформації митної системи. Сучасне митне регулювання має докорінно змінити свій вектор, відійшовши від застарілої фіскально-центричної моделі, де головним показником успішності був обсяг зібраних платежів. У новій парадигмі митниця має стати інструментом фасилітації торгівлі, де ключовими метриками виступають швидкість проходження кордону, прогнозованість процедур та мінімізація транзакційних витрат для експортера. Реформи останніх років забезпечують глибоку діджиталізацію та гармонізацію з європейським правовим полем, що дозволяє митниці стати «невидимою» інфраструктурою для високотехнологічних компаній, інтегрованих у глобальні ланцюги постачань [1].

Ця архітектура базується на впровадженні передових ІТ-рішень, серед яких фундаментом виступає нова комп'ютеризована транзитна система (NCTS). Вона створює простір довіри між українськими виробниками та європейськими контрольними органами, забезпечуючи перехід до єдиної мови даних. Завдяки повноцінному приєднанню України до Конвенції про процедуру спільного транзиту та запуску NCTS Phase 5, було реалізовано концепцію «митного безвізу». Тепер українські товари переміщуються територією 36 країн за єдиною декларацією та спільною гарантією, що суттєво спрощує логістику. Такий підхід виключає необхідність оформлення додаткових документів на кожному кордоні, що є критично важливим для складних систем автоматизації, які часто включають компоненти з різних країн світу. Принцип «Smart Customs» на основі Big Data дозволяє автоматично відсікати потенційних порушників, надаючи «зелене світло» сумлінним виробникам [2].

Центральним елементом цієї довіри є інститут Авторизованих економічних операторів, який стає «золотим стандартом» для надійного бізнесу. Статус АЕО фактично прирівнює складські приміщення підприємства до митних зон, дозволяючи компаніям користуватися перевагами спрощеного декларування, самостійного накладання пломб та оформлення продукції безпосередньо на виробництві [1]. Для експортерів великогабаритного обладнання це стає стратегічною перевагою, оскільки

дозволяє скоротити час оформлення до лічених хвилин. У контрактах моделі Just-in-Time, де будь-яка затримка може призвести до зупинки конвеєра замовника в ЄС, така швидкість є вирішальним чинником конкурентоспроможності.

Специфіка продукції з високою доданою вартістю часто пов'язана з інтеграцією світових технологічних новинок у кінцеві продукти, що вимагає ефективного використання режиму «переробки на митній території». Цей інструмент дозволяє ввозити високотехнологічні вузли без сплати митних платежів та ПДВ, не «заморожуючи» обігові кошти підприємства. Такий режим стимулює розвиток вітчизняного машинобудування, надаючи українським інженерам можливість конкурувати за собівартістю з глобальними гравцями, додаючи цінність через унікальний дизайн та програмне забезпечення. При цьому митна служба має виступати не лише органом контролю, а й консультантом, що допомагає бізнесу правильно структурувати операції для отримання максимальної економічної вигоди.

Поряд із тарифним регулюванням величезне значення мають нетарифні методи, зокрема підтвердження походження товарів. Отримання сертифіката EUR.1 є обов'язковою умовою для вільного доступу на ринки ЄС, проте для багатокомпонентної продукції процес доведення частки української складової часто залишається складним викликом. Перспектива вдосконалення тут полягає в автоматизації розрахунків доданої вартості на основі бухгалтерських даних та їх інтеграції в митні декларації. Це дозволить експортерам зосередитися на якості продукту, а не на бюрократичному супроводі кожного компонента у складі машини. Майбутнє діджиталізації у форматі «Smart Customs» передбачає використання блокчейн-технологій та систем штучного інтелекту для попередньої перевірки документів, що зведе ризик затримок через людський фактор до мінімуму.

Для остаточного формування ефективної екосистеми підтримки експорту необхідно реалізувати кілька стратегічних кроків. По-перше, завершення підписання угоди АСАА («Промисловий безвіз») для усунення повторної сертифікації обладнання в ЄС. По-друге, створення «Зелених коридорів» для R&D, що спростить рух лабораторних зразків та прототипів. По-третє, подальше розширення «Єдиного вікна» для повної цифрової інтеграції всіх дозвільних документів. І нарешті, впровадження ІІІ в аудит для переходу від фізичного огляду товарів до аналізу ланцюжків створення вартості.

Реформа митної системи – це не технічний додаток до економічної політики, а її фундамент. Лише через побудову прозорої та сервісно-орієнтованої митниці Україна зможе повноцінно реалізувати свій інтелектуальний потенціал. Перехід до експорту продукції з високою доданою вартістю потребує «безшовного» кордону, де митниця є надійним

партнером. Тільки так українські компанії-виробники продукції з високою доданою вартістю зможуть на рівних конкурувати на глобальних ринках, забезпечуючи гідне місце нашої держави у світовій технологічній архітектурі та економіці знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Митна платформа – 2026: Консолідація зусиль держави, бізнесу і міжнародних партнерів для євроінтеграції України. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/mitna_platforma_2026_konsolidatsiia_zusil_derzhavi_biznesu_i_mizhnarodnikh_partneriv_dlia_ievrointegratsii_ukraini-5640 (дата звернення: 04.04.2026).
2. Про NCTS. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/ncts> (дата звернення: 04.04.2026).

УДК 331:338

Кригульська Т.Б.¹, Міщенко Д.В.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615 НУ «Запорізька політехніка»

МІНІМАЛЬНА ЗАРОБІТНА ПЛАТА ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки заробітна плата є однією з ключових соціально-економічних категорій, що визначає рівень добробуту населення та ефективність використання трудових ресурсів. Через систему оплати праці реалізуються економічні інтереси працівників і роботодавців, а також формується рівень соціальної стабільності в суспільстві.

Заробітна плата належить до складних соціально-економічних категорій, оскільки відображає систему відносин між найманими працівниками та роботодавцями з приводу розподілу результатів праці. У сучасній економіці заробітна плата формується на межі виробничих відносин і ринку праці, виступаючи водночас ціною робочої сили та основним джерелом доходів працівників. Вона повинна забезпечувати об'єктивно необхідні умови для відтворення робочої сили й ефективного функціонування виробництва. Водночас заробітна плата має подвійний характер, оскільки є важливим чинником як на мікроекономічному рівні підприємства, так і на макроекономічному рівні, впливаючи на зайнятість, доходи населення та соціальну стабільність у суспільстві [2, с.326].

Особливе місце в системі доходів населення посідає мінімальна заробітна плата, яка виконує важливу соціальну функцію та виступає однією

з основних державних соціальних гарантій. Правове регулювання мінімальної заробітної плати в Україні забезпечується Конституцією України, Кодексом законів про працю України, іншими актами трудового законодавства, а також актами соціального партнерства та локальними нормативними актами. Відповідно до ст. 3 Закону України «Про оплату праці», мінімальна заробітна плата - це законодавчо встановлений розмір заробітної плати за просту, некваліфіковану працю, нижче якого не може здійснюватися оплата за виконану працівником місячну або погодинну норму праці (обсяг робіт) [1].

Мінімальна заробітна плата виконує комплекс взаємопов'язаних функцій. Вона відтворює життєвий рівень працівників, стимулює підвищення продуктивності праці та вдосконалення виробничої бази, забезпечує оптимізацію витрат на робочу силу та мотивує власників до ефективного управління підприємством. Одночасно мінімальна заробітна плата має соціальну функцію, сприяючи зменшенню нерівності та підтримці стабільності доходів населення, а також регулювальну функцію, впливаючи на ринок праці та економічну політику, що забезпечує збалансований розвиток економіки і запобігає кризовим явищам

Розмір мінімальної заробітної плати формується з урахуванням вартості мінімального споживчого бюджету, загального рівня середньої заробітної плати, продуктивності праці та рівня зайнятості населення, що забезпечує соціально обґрунтований рівень доходів працівників. Визначення цього розміру конкретизується у статтях 3 та 3-1 Закону України «Про заробітну плату»/ На початок 2026 року мінімальна заробітна плата в Україні становить 8647 грн/місяць, а погодинна ставка - 52 грн/годину..

На рівень мінімальної заробітної плати впливають комплексні чинники економічного, соціального та інституційного характеру, серед яких співвідношення попиту та пропозиції на робочу силу, продуктивність праці, рівень освіти та кваліфікації працівників, законодавче регулювання, діяльність профспілок, умови праці та динаміка цін, що забезпечує соціально обґрунтований рівень оплати праці.

Мінімальна заробітна плата відіграє ключову соціально-економічну роль, виступаючи важливою державною гарантією, що забезпечує гідний рівень життя працівників та їх соціальний захист [1]. Вона сприяє економічній мотивації трудящих, розвитку конкуренції на ринку праці та стимулює підвищення продуктивності праці, водночас виступаючи базою для визначення тарифних ставок, посадових окладів та інших соціальних виплат. Зростання мінімальної заробітної плати забезпечує соціальну стабільність, підтримує купівельну спроможність населення та слугує інструментом державної політики регулювання доходів і зайнятості, водночас потребуючи

обережного та поступового перегляду з огляду на економічну ситуацію та фінансові можливості суб'єктів господарювання..

Отже, мінімальна заробітна плата є ключовим елементом системи соціальних гарантій в Україні, поєднуючи економічні механізми та соціальний захист працюючих. Вона визначає базовий рівень доходів громадян, стимулює економічну активність, підвищує соціальну захищеність і сприяє розвитку конкуренції на ринку праці, що підкреслює її важливе значення для забезпечення стабільності та добробуту суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Про оплату праці: Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР : станом на 24.08.2024 . URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text> (дата звернення: 10.03.2026)

2. Колот А. М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник : за наук. ред. А. М. Колота. Київ: КНЕУ, 2009. 502 с.

УДК 339.92:364

Кригульська Т.Б.¹, Октябрська К.І.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615 НУ «Запорізька політехніка»

ГЛОБАЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОБЛЕМИ БІДНОСТІ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Під бідністю розуміють соціально-економічний стан, коли індивід або домогосподарство не мають достатніх матеріальних ресурсів для задоволення базових потреб. Незважаючи на швидкий цивілізаційний розвиток, мільйони людей донині не мають доступу до якісної їжі, освіти, медицини та гідних умов праці. Основними причинами цього є відтворення бідності між поколіннями, соціально-економічна нерівність, війни й політична нестабільність, наслідки кліматичних змін та обмежений доступ до сучасних технологій.

У сучасній економіці розрізняють дві форми бідності – абсолютну та відносну. Такий поділ є важливим для розуміння того, чому бідність і надалі залишається дліч людства глобальним викликом ХХІ століття. Абсолютна бідність пов'язана з прожитковим мінімумом і означає нездатність людини задовольнити основні потреби, найчастіше вона носить хронічний характер і поширена переважно в країнах, що розвиваються. Відносна бідність виникає через нерівність доходів і визначається неможливістю вести гідний спосіб життя. Така ситуація є типовою для більшості суспільства, більш характерною для розвинених країн і може бути тимчасовим. Розмежування

цих двох форм бідності дозволяє точніше оцінити масштаби проблеми та визначити ефективні шляхи її подолання.

За даними Світового банку, масштаби сучасної бідності залишаються значними та мають чітко виражений географічний характер. У 2024 році близько 839 мільйонів людей, або 10,3% населення світу, проживали за межею крайньої бідності, споживаючи менше 2,15 долара США на день. Після перегляду методології у 2025 році та підвищення межі бідності до 3 доларів на день кількість таких людей становила понад 831 мільйон тобто кожен десятий житель планети. Водночас майже половина світового населення живе менше, ніж на 6,85 долара на день [1].

Бідність дедалі більше концентрується у регіонах з нестабільною безпекою та економічною ситуацією. Наприклад, це Субсахарська Африка, Південний Судан, Південна Азія, Латинська Америка, де бідність має стійкий характер, і пов'язана з соціальною нерівністю.

Серед економічних причин глобальної бідності ключову роль відіграє нерівномірний розподіл ресурсів, тоді як більшість населення світу має обмежені можливості для економічного розвитку. Цьому сприяє боргова криза країн, що розвиваються, які змушені спрямовувати значну частину державних доходів на обслуговування зовнішніх боргів замість інвестування в соціальну сферу, а також монополізація ринків і несправедлива міжнародна торгівля. Політичні чинники проявляються через військові конфлікти та хронічну нестабільність, що руйнують економіку й інфраструктуру [2].

Корупція, позбавляє освіту, медицину та соціальний захист необхідного фінансування, а також слабкість державних інститутів, нездатних забезпечити верховенство права, ефективне управління й безпеку. Високі темпи приросту населення в найменш розвинених регіонах, поєднані з низьким рівнем освіти та охорони здоров'я, перевищують можливості створювати робочі місця та надавати базові соціальні послуги, що в підсумку закріплює та відтворює бідність у глобальному масштабі.

Економічний дефіцит трансформується у кризу людського розвитку, про що свідчать соціальні та гуманітарні наслідки бідності. У сфері здоров'я та виживання бідність призводить до високої дитячої смертності, поширення епідемій і недоступності чистої питної води:

Проблема бідності має глобальний характер, є деструктивною і нищівною для людського розвитку. Тому, подолання бідності в усіх її формах надалі є ключовим орієнтиром програм сталого розвитку.

Таким чином, подолання проблеми бідності неможливе без глибокої реформи світової фінансової системи. Зокрема, це стосується списання або реструктуризації безнадійних боргів найбідніших країн. Ключ до довгострокового успіху полягає у переході від моделі одноразової благодійності до моделі справедливого глобального партнерства, за якої кожна

людина, незалежно від місця народження, матиме доступ до базових освітніх, медичних і цифрових послуг як фундаменту сталого розвитку та глобальної стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Poverty, Prosperity, and Planet Report. Pathways Out of the Polycrisis. The World Bank Group. URL: [https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperityandplanet#:~:text=Global%20poverty%20reduction%20has%20slowed,International%20ment%20Association%20\(IDA\).](https://www.worldbank.org/en/publication/poverty-prosperityandplanet#:~:text=Global%20poverty%20reduction%20has%20slowed,International%20ment%20Association%20(IDA).) (дата звернення: 24.01.2026 р.)

2. The Nature and Evolution of Poverty The World Bank Group. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/80a0adc-4deb-53bb-b694-b6b0a4dc0510/content#:~:text=But%20what%20precisely%20is%20deprivation,risk-and%20voicelessness%20and%20powerlessness/MBG.> (дата звернення: 24.01.2026 р.)

УДК 504(477)

Кригульська Т.Б.¹, Паук П.О.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0815 НУ «Запорізька політехніка»

ЕКОНОМІЧНІ НАСЛІДКИ ПОВНОМАСШТАБНИХ БОЙОВИХ ДІЙ НА ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ: ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Повномасштабна війна рф проти України, окрім гуманітарної кризи, спричинила колосальні руйнування та екологічну катастрофу на українських територіях. Екологічні злочини, такі як руйнування промислових об'єктів, підрив гідротехнічних споруд та забруднення територій токсичними речовинами, мають довгострокові економічні наслідки.

Визначення вартості цих збитків є важливим для планування відбудови країни, забезпечення екологічної безпеки та притягнення агресора до відповідальності. Метою є комплексний аналіз прямих і непрямих економічних наслідків екологічної кризи, спричиненої повномасштабною війною [3].

Війна завдала нищівної шкоди природному ландшафту України. За даними ОЕСР, через пошкодження інфраструктури водопостачання приблизно 1,4 мільйона людей в Україні наразі не мають доступу до безпечної води [1,с.4]. Лісові екосистеми, які покривають близько 16% території країни, також значною мірою були знищені або пошкоджені. Дослідження свідчать, що в Україні було зафіксовано рекордні лісові пожежі, які охопили 965 км² земель, що становило майже 10% від загальної площі та

перевищує площу, спалену в той же період у всьому ЄС [2]. Це спричиняє не лише до втрати деревини, але й зменшення здатності лісів зв'язувати вуглець.

Катастрофічні наслідки мав підрив Каховської ГЕС у 2023 році. Ця екологічна катастрофа не лише знищила критично важливе джерело прісної води для людей та сільського господарства, але й призвела до потрапляння у Дніпро та Чорне море стічних вод та нафтопродуктів, що загрожує морському біорізноманіттю

На кінець 2025 р. було зруйновано понад 26 тис. км доріг, 4 тис. шкіл, тисячі культурних, релігійних та спортивних об'єктів. Було зруйновано близько 2,5 млн. будинків, що становить 13% житлового фонду України. Згідно з дослідженнями, загальна вартість прямих збитків від пошкодження інфраструктури станом на кінець 2024 року оцінюється у понад 176 млрд. у доларах США. Найбільші втрати понесли житловий фонд (60 млрд. дол. США; інфраструктура (38,5 млрд. дол.) енергетика (14,6 млрд. дол.) [2].

Сільське господарство, як один з основних секторів економіки, що забезпечує 11% ВВП, зіткнулося із втратою близько 20% найродючіших земель, що були прямо втрачені через бойові дії або забруднення. Це зумовило збільшення витрати в аграрному секторі приблизно на 80 млрд. доларів [3].

Економічні наслідки екологічної кризи не обмежуються прямими збитками. Щоденні вибухи, пожежі та обвали будівель виділяють токсичні гази, що підвищує ризики раку та респіраторних хвороб [1]. Це посилює навантаження на систему охорони здоров'я та призводить до втрати робочої сили. За даними Єврокомісії, ще до війни забруднення повітря вже було причиною 42 900 передчасних смертей що становить майже 10% усіх випадків смертності [2]. У довгостроковій перспективі процес післявоєнного відновлення має бути використаний для трансформації економіки України в зелену, з нульовим рівнем шкідливих викидів у простір. Реконструкція не повинна відновлювати довоєнну економіку, яка базувалася на викопному паливі, була енергетично неефективною та забруднювала довкілля.

Отже, дослідження, опубліковані у 2025 році, демонструють, що війна суттєво вплинула на економічний розвиток, завдавши довкіллю України не виправної шкоди. Масове забруднення природних ресурсів стає найбільшою загрозою для здоров'я громадян, продовольчої безпеки та майбутнього розвитку держави. Саме тому післявоєнна відбудова має включати не лише відтворення інфраструктури, а й перехід до екологічно чистої та ресурсоефективної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції: аналітична записка. ОЕСР. 2022. 1 липня. URL:

<https://www.oecd.org/uk/publications/a7bd20e4-uk.html> (дата звернення: 21.01.2026 р.)

2.Counting the Cost: The Environmental Toll on Ukraine from the Russian Invasion. *Human Rights Research Center*. 2025. 14 October. URL: <https://www.humanrightsresearch.org/post/counting-the-cost-the-environmental-toll-on-ukraine-from-the-russian-invasion> (дата звернення: 17.12 2025 р.)

3.War Worsens Climate and Environmental Challenges in Ukraine : JRC Reporte European Commission. 2025. 11 April. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/war-worsens-climate-and-environmental-challenges-ukraine-2025-04-11_en (дата звернення: 20.12 2025 р.)

3.Russia-Ukraine War Has Altered the Pattern of Carbon Dioxide Emissions from Shipping in the Black Sea Region. *Communications Earth & Environment*. 2025. 16 July. Vol. 6, Article 558. URL: <https://www.nature.com/articles/s43247-025-02537-1> (дата звернення: 17.12.2025 р.)

УДК 330

Кригульська Т.Б.¹, Перехрест К.О.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615 НУ «Запорізька політехніка»

ЕВОЛЮЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ РЕНТНИХ ВІДНОСИН

Рентні відносини є складним системним явищем і важливою складовою ринкової економіки, що виникає між соціально-економічними агентами у процесі розподілу обмежених рентних ресурсів. Теорія ренти зазнала тривалої еволюції, змінюючи підходи до її трактування [2, с.82].

Нині в економічній літературі розрізняють три основні підходи, що визначають суть, механізм і роль рентних відносин в економіці: класичний, марксистський, неокласичний та інституціональний.

Класичний підхід звужено трактує сутність рентних доходів і здебільшого спрямований на аналіз природної ренти. Найвідомішими представниками цієї теорії є В. Петті, Ф. Кене, А. Сміт, Д. Рикардо, Т. Мальтус, Дж. Ст. Мілль та ін. Вони визначили сутність земельної ренти як форми економічної реалізації власності на землю, проаналізували передумови та механізми утворення диференціальної земельної ренти, дослідили динаміку земельної ренти, обґрунтували необхідність її соціалізації за допомогою земельного податку.

У межах марксистської теорії, представниками якої є К. Маркс, Ф. Енгельс та їхні послідовники, було доведено до логічної завершеності концепцію земельної ренти, засновану на трудовій теорії вартості, поглиблено класичну теорію диференціальної земельної ренти, розроблено

концепцію абсолютної земельної ренти, проаналізовано її генезис, джерела і механізм формування та розподілу.

Неокласична теорія ренти відображається в працях У. Джевонса, К. Менгера, А. Маршалла, Дж. Б. Кларка, П. Самуельсона та ін. Ці науковці обґрунтували концепції "економічної ренти" та "квзіренти", застосувавши маржинальний підхід до дослідження рентних відносин.

Прибічники інституціоналізму (Б. Бенсон, Дж. Б'юкенен, Е. Крюгер, Г. Таллок, Р.Толісон та ін.) розширили коло суб'єктів рентних відносин та видів ренти, розробили концепцію "пошуку ренти", дослідили рентоорієнтовану поведінку економічних агентів та феномен "рентної економіки".

У кінці ХХ - на початку ХХІ ст. проблематика рентних відносин залишається в полі зору багатьох зарубіжних дослідників. Зокрема - В. Автономова, О. Йонга, Д. Ергіна, А. Заостровцева, К. Кордоньє, А. Латкова, Р. Лема, А. Ложнікової, В. Мещерова, Р. Нурєєва та інших.

Основні стадії еволюції теорії ренти представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Еволюція поглядів на поняття ренти

Науковий напрям	Визначення
Класична політична економія	Рента - це продукт природи, скоригований на затрати ресурсів і праці. Подвійне розуміння природної ренти як продукту природи і продукту праці.
Марксистська теорія	Рента - це додана вартість, що обумовлена перевищенням вартості над ціною виробництва. Рента є перетвореною формою доданої вартості, аналогічно прибутку, заробітній платі і відсотку. Абсолютна рента є результатом монополії приватної власності на землю.
Неокласична школа	Рента - це наддохід ресурсу понад альтернативною вартістю його використання.
Інституціоналізм	Рента є результатом обмеження конкуренції з метою отримання монопольних прав.

Слід зазначити, що українські вчені також приділяють значну увагу питанням розвитку рентних відносин. Зокрема, визначено зміст рентних відносин у системі модернізації національного господарства [1]. Значну увагу рентній проблематиці приділено у дослідженнях В. Міщенко, Б. Кваснюка, А. Двігун та інших науковців. [2, с.82].

Отже, еволюція рентних відносин відображає розвиток економічної науки та ускладнення економічних систем. Перехід від класичного трактування земельної ренти до неокласичних і інституціональних підходів

засвідчує розширення розуміння ренти як наддоходу, що виникає внаслідок обмеженості ресурсів та особливостей інституційного середовища. У сучасних умовах ефективного регулювання рентних відносин має важливе значення для забезпечення сталого розвитку економіки та реалізації суспільних інтересів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Рентні відносини в системі модернізації національного господарства: За ред. Б.М. Данилишина К.: РВПС України НАН України, 2007. 518 с.

2. Міщенко В. С., Данилишин Б. М. Рента та розвиток рентних відносин в Україні. *Наука та інновації*. 2006. Т 2. № 5. С.81–92.

УДК 339.92(4):338.22:330.341.1

Лазнева І.О.¹, Баранов А.А.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-0112 НУ «Запорізька політехніка»

ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЄС В УМОВАХ ПОГЛИБЛЕННЯ МІЖНАРОДНОГО СУПЕРНИЦТВА

Для збереження своєї конкурентоспроможності на світовій арені Європейський Союз формує нову промислову та інноваційну стратегію. Ця стратегія ґрунтується на кількох ключових елементах, що вимагають системних реформ, залучення безпрецедентних масштабів інвестицій, а також пошуку балансу між швидким технологічним розвитком та надійним соціальним захистом громадян.

Фундаментом нової європейської стратегії є повна реалізація потенціалу єдиного ринку, оскільки існуючі торгові суперечки призводять до втрати близько 10% потенційного ВВП Європи. Єдиний ринок дозволяє масштабувати бізнес інноваційних компаній та створює попит на рішення з декарбонізації. Наступним кроком є впровадження прагматичної промислової та конкурентної політики, яка має бути зосереджена на підтримці стратегічних секторів, а не окремих компаній, щоб уникати помилок минулого. Водночас антимонопольний контроль має адаптуватися до нових реалій, враховуючи при оцінці злиття компаній вплив на майбутній інноваційний потенціал, а в оборонному секторі пріоритет повинен надаватися критеріям безпеки.

Для реалізації цифровізації, декарбонізації та підвищення обороноздатності Європі потрібні безпрецедентні інвестиції, загальне відношення яких до ВВП має зростати приблизно на 5% щороку, що перевищує масштаби плану Маршалла. Очікується, що історично левову

частку цих коштів, близько чотирьох п'ятих, забезпечить приватний сектор, для чого необхідна глибока інтеграція європейських ринків капіталу. Однак розвиток проривних інновацій, транскордонних мереж та оборонної сфери вимагатиме спільного державного фінансування ЄС, оскільки без цього такі ключові суспільні блага залишаться недофінансованими.

Досягнення амбітних цілей неможливе без реформи управління ЄС та зменшення регуляторного навантаження, яке понад шістдесят відсотків європейських компаній вважають головною перешкодою для інвестицій. Класичний метод управління створювався для меншого Союзу, тому сьогодні необхідно делегувати вирішення глобальних завдань на наднаціональний рівень, застосовуючи жорсткіший принцип субсидіарності в інших питаннях. Прагнучи досягти американських темпів інноваційного зростання, Європа повинна уникнути відповідного рівня нерівності, зберігаючи свою соціальну модель. Держава загального добробуту має забезпечити якісні послуги та безперервну перепідготовку працівників в умовах зміни домінуючих галузей. Крім того, політику згуртованості слід переорієнтувати на розвиток освіти, транспорту та цифрового підключення за межами великих міст-мегаполісів, щоб уникнути просторової нерівності, а також вести проактивний соціальний діалог для створення міцного суспільного договору.

В умовах кризи багатосторонніх інституцій ЄС адаптує свою торговельну політику, відходячи від ери відкритої глобальної торгівлі. У рамках нової Стратегії економічної безпеки впроваджується гнучкий підхід, який поєднує низькі бар'єри для доступу до критичних технологій, наприклад, американських систем штучного інтелекту, із захисними заходами проти спонсорованої іноземними державами конкуренції. Окрема увага приділяється секторальним пріоритетам, зокрема телекомунікаціям та фармацевтиці. Для прискорення інвестицій у зв'язок пропонується заохочувати консолідацію операторів на рівні всього ЄС та залучати великі онлайн-платформи до розподілу комерційних інвестицій у мережі. У фармацевтиці критично важливо прискорити оцифрування систем охорони здоров'я та Європейського простору даних про здоров'я, впровадити штучний інтелект у розробку ліків та підтримати інноваційні центри світового рівня. Зрештою, для збереження стратегічного суверенітету та уникнення небажаних поступок іноземним державам, Європейському Союзу необхідно посилити та централізувати механізм перевірки прямих іноземних інвестицій, подолавши існуючу фрагментацію.

Нова інноваційна та промислова стратегія Європейського Союзу є комплексною відповіддю на виклики поглиблення глобального суперництва. Її успішна реалізація залежить від здатності країн-членів об'єднати зусилля для усунення внутрішніх бар'єрів, мобілізації небажаних раніше обсягів приватного і державного капіталу та цілеспрямованої підтримки стратегічних

галузей. При цьому ключовим завданням залишається збереження європейської соціальної моделі, щоб технологічний прогрес та підвищення продуктивності супроводжувалися соціальною інтеграцією та стабільністю для всіх громадян.

УДК 338.48:338.5

Лазнева І.О.¹, Боренко О.О.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною глобалізацією, цифровізацією економічних процесів та зростанням мобільності населення, що суттєво впливає на трансформацію сфери послуг. У цих умовах світовий ринок туристичних послуг зазнає глибоких структурних змін, пов'язаних із переорієнтацією попиту, впровадженням інноваційних технологій та посиленням ролі безпекових, екологічних і соціальних чинників. Особливого значення набуває дослідження детермінант розвитку туристичного ринку, які формують нові умови його функціонування та визначають перспективи зростання в контексті глобальних змін.

Світовий ринок туристичних послуг розглядається як складна багаторівнева система, що поєднує діяльність суб'єктів господарювання, інфраструктурні елементи та інституційні механізми регулювання. Його розвиток значною мірою залежить від економічних, політичних, соціокультурних та технологічних детермінант, які визначають динаміку туристичних потоків, структуру попиту та рівень конкурентоспроможності окремих країн і регіонів. У цьому контексті туризм виступає не лише як сектор економіки, а як важливий інструмент соціально-економічного розвитку, що сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та інтеграції у світове господарство [1].

Інноваційні процеси є ключовим фактором трансформації туристичного ринку в умовах глобальних змін. Впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-платформ бронювання, мобільних додатків, штучного інтелекту та великих даних, забезпечує підвищення ефективності управління туристичними потоками, персоналізацію послуг та покращення якості обслуговування. Крім того, розвиток smart-туризму, віртуальної та доповненої реальності відкриває нові можливості для формування

унікального туристичного досвіду та розширення доступу до туристичних ресурсів.

Разом із тим, перспективи розвитку туристичного ринку пов'язані з впровадженням інноваційних сервісів та розвитком сталих форм туризму. Використання аналітичних систем, технологій Інтернету речей та автоматизації процесів дозволяє підвищити ефективність управління туристичною діяльністю та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку. Особливого значення набуває формування екологічно орієнтованих туристичних продуктів та розвиток циркулярних підходів у сфері туризму.

Крім того, важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг є формування довіри споживачів, підвищення якості сервісу та забезпечення безпеки туристів. Розвиток цифрових комунікацій, платформ відгуків та систем оцінювання якості послуг сприяє підвищенню прозорості ринку та формуванню лояльності клієнтів. Ефективна взаємодія між державою, бізнесом і споживачами створює передумови для сталого розвитку туристичної галузі. Разом із тим, суттєвим чинником трансформації світового ринку туристичних послуг є зміна поведінкових моделей споживачів, зумовлена підвищенням рівня інформованості та зростанням вимог до якості й безпеки туристичного продукту. Сучасні туристи орієнтуються на індивідуалізований досвід, автентичність, екологічність та гнучкість подорожей, що стимулює розвиток нових сегментів ринку, зокрема нішевого, подієвого, гастрономічного та креативного туризму. Водночас зростає роль платформ спільного споживання та цифрових екосистем, які трансформують традиційні бізнес-моделі, посилюють конкуренцію та сприяють підвищенню доступності туристичних послуг [2].

Детермінанти розвитку світового ринку туристичних послуг формуються під впливом глобальних економічних, технологічних та соціальних змін, що визначають нові тенденції його функціонування. Перспективи розвитку туристичної галузі пов'язані з впровадженням інновацій, розвитком сталих форм туризму та посиленням міжнародної співпраці. Подальше зростання ринку потребує удосконалення державної політики, розвитку інфраструктури, підвищення якості послуг та забезпечення безпеки туристичної діяльності. Водночас важливим є розвиток адаптивних стратегій управління, спрямованих на мінімізацію ризиків та підвищення стійкості туристичного сектору до зовнішніх шоків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Плецан Х. Стратегічні перспективи розвитку ринку туристичних послуг в Україні. *Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія: Туризм.* 2021. № 4(1). URL: <https://tourism.knukim.edu.ua/article/view/235142> (дата звернення: 31.03.2026).

2.Рига І. І., Рошко С. М. Тенденції розвитку світового ринку туристичних послуг. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. №4 (87.) URL: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/537 (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 339.13:004.738.5

Лазнева І.О.¹, Кирилов М.М.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ

Сучасна цифровізація докорінно змінила умови ведення бізнесу, поставивши на перший план новий технологічний феномен - цифрові платформи, які стали ключовими драйверами цифрової економіки. Вони трансформують традиційні бізнес-моделі, забезпечуючи перехід від класичних лінійних ланцюжків створення вартості до багатосторонніх екосистем. Платформні компанії сьогодні домінують у різних секторах, глибоко інтегруючись у повсякденне та професійне життя та змінюючи способи взаємодії між виробниками і споживачами.

Теоретичний аналіз показує, що цифрова платформа функціонує як агрегатор і хаб, який організовує ресурси та транзакції для спільного створення вартості. На відміну від індустріальної лінійної моделі, де цінність створювалася поетапно і компанії покладалися виключно на власні виробничі потужності, платформи використовують ресурси, якими вони фізично не володіють, об'єднуючи виробників та споживачів. Фундаментальною відмінністю та драйвером зростання таких моделей є позитивні мережеві ефекти, завдяки яким цінність платформи для кожного користувача зростає пропорційно до збільшення загальної кількості учасників. Це забезпечує платформам експоненційне зростання та надзвичайно високу масштабованість із мінімальними витратами порівняно з виробниками фізичних товарів. Однак існують і негативні мережеві ефекти, що виникають через надмірну пропозицію або дисбаланс учасників, що вимагає від платформ впровадження складних алгоритмів фільтрації та модерації. З точки зору структури бізнес-моделі, платформи характеризуються майже нульовими фіксованими витратами на обслуговування додаткових транзакцій, а їхніми ключовими видами діяльності є підтримка алгоритмів і робота з великими масивами даних. Доходи генеруються переважно через транзакційні комісії, платні підписки та рекламу [1].

Яскравим прикладом такої трансформації є китайська корпорація Alibaba Group, яка побудувала інтегровану транзакційну екосистему для різних сегментів ринку, включаючи B2B, B2C та C2C майданчики, що дозволило компанії залучити понад мільярд активних споживачів. Компанія не отримує дохід від прямого продажу товарів з націнкою, а монетизує свої послуги через комісії, рекламу та розвиток власного хмарного бізнесу, що перетворило її на інфраструктурну основу для багатьох інших цифрових підприємств. Крім того, для подолання проблеми довіри між покупцями та продавцями була створена власна система цифрових фінансових послуг Alipay, яка інтегрувала всі фінансові потоки платформи в єдину захищену екосистему.

Водночас досвід Alibaba висвітлює суттєві ризики та вразливості чистих платформних систем. Відсутність прямого контролю над фізичними активами та ланцюжками поставок створила проблему якості товарів і поширення контрафакту, чим платформа суттєво поступається своєму конкуренту JD.com, який працює за лінійною моделлю прямих продажів із власними складами та логістикою. Іншим серйозним викликом є тиск з боку державних регуляторів, що проявилось у вимогах уряду щодо реструктуризації фінансового підрозділу AntGroup та накладенні антимонопольного штрафу у розмірі 2,75 мільярда доларів США. Крім того, платформна модель стикається із загостренням конкуренції: на локальному ринку стрімко зростає частка майданчика соціальної комерції Pinduoduo, а на міжнародному рівні, відкриваючи платформу AliExpress для іноземних продавців, Alibaba вступає у пряму конкуренцію зі світовим лідером Amazon [2].

Перехід до цифрових платформ докорінно змінює архітектуру світової економіки, оскільки такі екосистеми здатні генерувати надвисоку цінність без необхідності володіння значними матеріальними ресурсами. Успішний приклад компанії Alibaba демонструє ефективність багатосторонніх платформ у трансформації не лише торгівлі, але й логістики та фінансів завдяки ефективному управлінню алгоритмами та капіталізації мережових ефектів. Проте кейс також підкреслює вразливості моделі, пов'язані з контролем якості та залежністю від державного регулювання. Для збереження глобальної конкурентоспроможності цифрові платформи змушені безперервно еволюціонувати, впроваджуючи нові технологічні рішення, такі як штучний інтелект і аналітика великих даних, та розширюючи географію свого впливу на світових ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ruggieri R., Savastano M., Scalingi A., Bala D., D'Ascenzo F. The Impact of Digital Platforms on Business Models: an Empirical Investigation on Innovative

Start-ups. *Management&Marketing. Challenges for the Knowledge Society*. 2018. Vol. 13, No. 4. P. 1210-1225

2.OECD.An Introduction to Online Platforms and Their Role in the Digital Transformation. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/en/publications/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en.html (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 004.056:339.9

Лазнева І.О.¹, Лук'янова М.А.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕЗ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Сучасний міжнародний бізнес функціонує в умовах стрімкої цифрової трансформації, що охоплює виробничі процеси, міжнародну торгівлю, фінансові операції, логістику, маркетинг, управління персоналом і взаємодію з клієнтами. Хмарні технології, великі дані, штучний інтелект, цифрові платформи, електронна комерція та автоматизація бізнес-процесів створюють нові можливості для глобального масштабування компаній, зниження трансакційних витрат і підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Водночас цифровізація посилює вразливість компаній до кіберзагроз, оскільки розширення цифрової інфраструктури автоматично збільшує площу потенційної атаки, а отже кібербезпека перетворюється з технічної функції на стратегічну умову стабільного розвитку міжнародного бізнесу.

Цифрова трансформація міжнародного бізнесу означає не лише впровадження окремих технологічних рішень, а глибоку зміну бізнес-моделей, способів створення вартості, каналів взаємодії зі споживачами та механізмів міжнародної координації. Сучасні дослідження з міжнародного бізнесу наголошують, що цифрова трансформація вже є центральною темою для міжнародних компаній, оскільки впливає на їхню глобальну стратегію, структуру управління та інтернаціоналізацію. У цьому контексті цифрова інфраструктура стає ключовим активом компанії, а її захист - умовою збереження конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Саме тому кібербезпеку доцільно розглядати не як допоміжний елемент ІТ-підтримки, а як одну з базових складових цифрової трансформації. У міру того як бізнес переходить до платформних моделей, дистанційного управління, цифрових ланцюгів постачання, електронних платежів і хмарних сервісів, кіберризик стають системними.

Для міжнародного бізнесу це особливо важливо з кількох причин. По-перше, глобальні компанії працюють одночасно в різних юрисдикціях, а отже повинні враховувати відмінності в регуляторних вимогах щодо захисту даних, управління кіберризиками та реагування на інциденти. По-друге, міжнародний бізнес часто залежить від складних мереж підрядників, логістичних операторів, фінансових посередників і цифрових платформ, що створює додаткові ризики через атаки на ланцюги постачання. По-третє, цифрова трансформація активізує використання штучного інтелекту, хмарної інфраструктури та Інтернету речей, а це вимагає нових підходів до управління доступом, захисту даних і безперервності операцій. OECD у своєму рамковому документі з цифрової безпеки прямо розглядає цифрову безпеку як економічне та соціальне питання, а не лише як технічну проблему.

У практичному вимірі кібербезпека виконує щонайменше п'ять ключових функцій у цифровій трансформації міжнародного бізнесу: захист цифрових активів, зокрема баз даних, комерційної таємниці, фінансової інформації, клієнтських профілів та інтелектуальної власності; забезпечення безперервності операцій, оскільки кіберінциденти можуть зупинити виробництво, транскордонні поставки, платежі чи клієнтський сервіс; дотримання регуляторних вимог у різних країнах і юрисдикціях; підтримка довіри до бренду, адже в цифровій економіці довіра до безпечності сервісів прямо впливає на лояльність споживачів і партнерів; підтримка інновацій, оскільки компанії значно охочіше впроваджують нові цифрові рішення тоді, коли мають зрозумілі механізми управління кіберризиками. Цей висновок узгоджується і з сучасними дослідженнями, які пов'язують цифрову трансформацію, кіберстійкість і бізнес-резильєнтність.

Разом із тим цифрова трансформація міжнародного бізнесу загострює низку нових проблем. Серед них - дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері кібербезпеки, зростання залежності від сторонніх провайдерів цифрових послуг, складність оцінювання ризиків у глобальних мережах, а також поява нових векторів атак, пов'язаних із генеративним ШІ, автоматизованими фішинговими кампаніями та компрометацією постачальників програмного забезпечення. WEF звертає увагу на нерівномірність кіберспроможностей між організаціями та секторами, що особливо небезпечно в міжнародному бізнесі, де вразливість одного елемента мережі може створити ризики для всієї екосистеми.

У цих умовах ефективна цифрова трансформація міжнародного бізнесу має спиратися на принцип кіберстійкості. Йдеться не лише про запобігання атакам, а й про здатність організації виявляти загрози, швидко реагувати, мінімізувати збитки та відновлювати діяльність. Кіберстійкість доцільно розглядати як складову загальної організаційної стійкості компанії. Це передбачає інтеграцію кібербезпеки в корпоративну стратегію, ризик-

менеджмент, аудит, підготовку персоналу, роботу з контрагентами та систему безперервності бізнесу.

УДК 65.011:330.341:004.738

Лазнева І.О.¹, Міщенко С.А.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Міжнародний бізнес є багаторівневою системою, що поєднує підприємницьку діяльність, інфраструктурні ресурси та інституційні механізми регулювання. Його розвиток залежить від економічних, технологічних, політичних та соціокультурних детермінант, які визначають структуру міжнародних потоків капіталу, товарів і послуг, динаміку інвестицій та рівень конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті міжнародна діяльність виступає не лише як засіб отримання прибутку, а як інструмент глобальної економічної інтеграції, стимулювання інновацій, створення робочих місць та розвитку технологічних екосистем [1].

Інноваційні стратегії є ключовим чинником трансформації міжнародного бізнесу. Впровадження інформаційних технологій, платформ електронної комерції, хмарних рішень, штучного інтелекту та аналітики великих даних забезпечує підвищення ефективності управління, персоналізацію бізнес-послуг та оптимізацію логістичних і виробничих процесів. Особлива роль належить цифровій інтеграції ланцюгів створення вартості, що дозволяє компаніям швидко адаптуватися до глобальних змін і формувати нові конкурентні переваги.

Важливим чинником розвитку міжнародного бізнесу є інституційне середовище, що включає державну політику, міжнародні стандарти, регуляторні рамки та механізми фінансової підтримки. Багато держав впроваджують програми стимулювання експорту, розвиток інноваційних кластерів, пільгове оподаткування та грантові механізми для транснаціональних компаній. Міжнародні організації сприяють стандартизації ділової практики, безпеки та сталого розвитку бізнесу, що забезпечує довіру партнерів і сприяє інтеграції компаній у глобальні ринки [2].

Розвиток міжнародного бізнесу відбувається під впливом глобальних викликів, серед яких економічна нестабільність, зміна споживчих пріоритетів, цифрові загрози та геополітичні ризики. Інноваційні стратегії

дозволяють підвищити гнучкість підприємств, оптимізувати витрати, управляти ризиками та створювати нові продукти і послуги, адаптовані до динамічного ринкового середовища.

Водночас функціонування міжнародного бізнесу супроводжується рядом проблем: високою конкуренцією, залежністю від зовнішніх ринків, нерівномірним доступом до цифрової інфраструктури та необхідністю дотримання глобальних стандартів. Додатковими викликами є інтеграція принципів сталого розвитку у бізнес-процеси, управління людським капіталом та забезпечення кібербезпеки у цифровому середовищі.

Перспективи розвитку міжнародного бізнесу в умовах глобальної цифрової трансформації визначаються зростанням ролі інноваційних технологій, відкриттям нових ринкових ніш та глобальною інтеграцією економічних процесів. Очікується, що подальша цифровізація дозволить забезпечити більш ефективну комунікацію між партнерами, прискорити процеси прийняття рішень, оптимізувати ланцюги створення вартості та підвищити гнучкість бізнес-моделей. Особливе значення матиме розвиток міжгалузєвої інтеграції, формування цифрових екосистем і платформ для співпраці, що забезпечить компаніям конкурентні переваги та стійкість до глобальних ризиків. У довгостроковій перспективі інноваційні стратегії сприятимуть формуванню стійких, технологічно орієнтованих і соціально відповідальних міжнародних компаній, здатних ефективно функціонувати у швидкоплинному глобальному економічному середовищі.

Інноваційні стратегії розвитку міжнародного бізнесу є ключовим фактором цифрової трансформації глобальної економіки, оскільки вони дозволяють інтегрувати технологічні, економічні та соціальні аспекти діяльності компаній. Впровадження цифрових технологій, платформ електронної комерції, штучного інтелекту, хмарних рішень та аналітики великих даних сприяє підвищенню ефективності управління міжнародною діяльністю, оптимізації виробничих та логістичних процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Темченко О., Казак О. Трансформація міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2021. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272015> (дата звернення: 31.03.2026).
2. Прохорова М., Баб'яр І. Роль цифрових технологій в управлінні зовнішньою торгівлею України: виклики та перспективи для міжнародного бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1454> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 339.727.22:338.246(477)

Лазнева І.О.¹, Носенко К.Є.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ТА ЗНИЖЕННЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕТОРІВ У ПІСЛЯВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Повномасштабне вторгнення завдало економіці України безпрецедентних збитків. За оцінками Світового банку (RDNA3), загальна вартість відновлення та реконструкції країни протягом наступного десятиліття становитиме понад 486 млрд доларів США. Очевидно, що виключно коштів міжнародних фінансових організацій та країн-донорів буде недостатньо. Критичним фактором економічного відродження стає приватний капітал та прямі іноземні інвестиції. Однак в умовах високих безпекових ризиків традиційні ринкові механізми працюють неефективно, що вимагає впровадження новітніх інструментів стимулювання інвесторів.

Метою нашого дослідження є аналіз та систематизація механізмів заохочення іноземного капіталу та мінімізації ризиків в умовах післявоєнної відбудови України.

Аналіз інвестиційного клімату свідчить, що головним бар'єром для входу нових гравців на український ринок залишається фізична безпека активів. Для вирішення цієї проблеми на перший план виходить концепція «змішаного фінансування». Суть цього механізму полягає у використанні державних чи донорських коштів для зниження ризиків приватного капіталу [1]. Завдяки такій системі комерційні інвестори отримують гарантії безпеки, що стимулює їх заходити на ринки, яких вони б інакше уникали. Прикладом цього є програми MIGA та запуск Інвестиційної рамкової програми Фонду для України від ЄС, яка мобілізує ресурси через гарантії європейських інституцій.

Другим важливим механізмом є розвиток системи страхування від воєнних ризиків. Повноцінне запровадження цього інструменту за підтримки міжнародних експортно-кредитних агентств здатне покрити до 90% збитків від прямої шкоди, що кардинально знижує бар'єр входу для консервативних європейських та американських інвесторів.

Третім інноваційним інструментом є модель меценатства (патронату), запропонована на міжнародному рівні. Вона передбачає, що окремі країни-партнери беруть під свій патронат відбудову конкретних регіонів чи галузей України, наприклад, Данія – Миколаївську область, Велика Британія – Київську [2]. Такий підхід не лише забезпечує фінансування, але й створює сприятливе середовище для бізнесу з країн-патронів, забезпечуючи їм

політичну та інституційну підтримку при входженні на локальні ринки відбудови.

На додаток до макроекономічних ініціатив, важливе значення мають локальні преференції. Створення та розширення мережі індустріальних парків із застосуванням податкових і митних пільг значно зменшує операційні витрати компаній на етапі запуску проєктів, зокрема, у сфері «зеленої» металургії та виробництва нових будівельних матеріалів. Водночас, необхідною умовою ефективності всіх цих механізмів залишається продовження пом'якшення валютних обмежень Національним банком України, зокрема щодо репатріації дивідендів, що є індикатором фінансової свободи для іноземного капіталу.

Отже, післявоєнне відновлення України вимагає переходу від класичної гуманітарної допомоги до архітектури де-рискінгу. Синергія «змішаного фінансування», міжнародних гарантій, моделі регіонального патронату та прозорих інституційних реформ дозволить перетворити парадокс високих військових ризиків на перевагу першопрохідця для міжнародного бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Herscovitz A. 5 Ways to Drive Investment in the Most Challenging Fragile Places. *World Economic Forum*. 2024. URL: <https://www.weforum.org/stories/2024/02/5-ways-to-drive-investment-in-the-most-challenging-fragile-places/> (дата звернення: 16.10.2025).

2. Motrenko A., Sydorenko D. Building Back Better: A Comprehensive Look at Post-War Reconstruction of Ukraine. *Transatlanti cDialogue Center. Bi-Weekly Analysis*. 2024. №10. С. 9.

УДК 332.1

Лазнева І.О.¹, Потяркіна А.Ю.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕЗ-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ЄВРОПЕЙСЬКА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку Європейського Союзу характеризується глибокими геополітичними трансформаціями, які суттєво впливають на зміст і механізми реалізації регіональної політики. Традиційно регіональна політика ЄС була спрямована на зменшення соціально-економічних диспропорцій між регіонами, підтримку територіальної згуртованості, стимулювання зайнятості, інновацій та збалансованого просторового розвитку. Проте в останні роки її функціональне навантаження значно

розширилося. Поряд із класичними завданнями вирівнювання розвитку регіонів дедалі більшого значення набувають питання стійкості, безпеки, енергетичної автономії, демографічної стабільності та адаптації до кризових явищ.

Особливого значення ці процеси набули в умовах повномасштабної війни Росії проти України, енергетичної кризи, зростання міграційного навантаження, порушення логістичних ланцюгів та посилення глобальної конкуренції. За таких умов регіональна політика Європейського Союзу перестає бути лише інструментом підтримки відсталих територій. Вона перетворюється на важливий механізм забезпечення стійкості регіонів до зовнішніх шоків, підтримки критичної інфраструктури, адаптації місцевих економік до нових викликів та зміцнення європейської єдності.

У програмному періоді 2021–2027 років політика згуртованості ЄС зберігає статус однієї з ключових інвестиційних політик Союзу. Її реалізація пов'язана з діяльністю Європейського фонду регіонального розвитку, Фонду згуртованості, Європейського соціального фонду плюс та механізмів територіального співробітництва Interreg.

Водночас сучасні геополітичні зміни істотно змінюють саму філософію європейської регіональної політики. Якщо раніше в центрі уваги перебувала переважно економічна конвергенція, то нині дедалі більшого значення набуває здатність регіонів реагувати на непередбачувані кризи. У Дев'ятому звіті про економічну, соціальну та територіальну згуртованість наголошується, що регіони Європи стикаються з нерівномірними наслідками криз, а тому політика згуртованості повинна одночасно підтримувати розвиток і формувати довгострокову стійкість територій. Це означає поступовий перехід від політики «скорочення відставання» до політики «зміцнення спроможності регіонів до адаптації».

Важливою ознакою цього процесу стало оперативне реагування Європейського Союзу на наслідки війни в Україні. У 2022 році було ухвалено регламент CARE, що дозволив державам-членам більш гнучко використовувати ресурси політики згуртованості для підтримки біженців, соціальної інфраструктури, медичних, освітніх та гуманітарних потреб. У такий спосіб регіональна політика фактично набула антикризового характеру та була інтегрована в ширшу систему реагування ЄС на безпекові виклики. Надалі ця тенденція посилилася через інструменти, спрямовані на відновлення територій, підвищення стійкості інфраструктури та підготовку регіонів до майбутніх ризиків.

Суттєвим викликом для європейської регіональної політики залишаються внутрішні диспропорції розвитку. Не всі регіони однаково здатні адаптуватися до нових умов. Найбільш вразливими виявляються прикордонні, периферійні, деіндустріалізовані та демографічно проблемні

території. Особливої уваги потребують регіони, що стикаються з відтоком молоді, браком висококваліфікованих кадрів і старінням населення. Саме тому Європейська Комісія розвиває напрям Harnessing Talent, орієнтований на підтримку людського капіталу, збереження талантів та посилення регіональної привабливості. Це свідчить про те, що сучасна регіональна політика охоплює не лише економічні й інфраструктурні, а й демографічні, соціальні та інституційні аспекти.

Для України досвід трансформації європейської регіональної політики має особливу практичну цінність. В умовах повоєнного відновлення, децентралізації та євроінтеграції постає потреба у формуванні нової моделі регіонального розвитку, яка поєднуватиме принципи відбудови, стійкості, безпеки та соціальної згуртованості. Українські регіони сьогодні мають різний рівень руйнувань, демографічних втрат, економічної активності та інституційної спроможності, тому використання уніфікованих підходів є недостатнім. Саме європейський досвід демонструє доцільність багаторівневого врядування, програмного підходу, партнерства між державою, регіонами та громадами, а також орієнтації на довгострокові цілі територіального розвитку.

Отже, європейська регіональна політика в умовах геополітичних трансформацій зазнає суттєвого оновлення. Вона зберігає свою базову функцію зменшення міжрегіональних диспропорцій, але водночас набуває нових характеристик, пов'язаних із кризовим реагуванням, територіальною стійкістю, стратегічною автономією та безпекою.

УДК 338.124

Лазнева І.О.¹, Солоп Б.О.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0112 НУ «Запорізька політехніка»

СВІТОВИЙ РИНОК ІТ-ПОСЛУГ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується інтенсивною глобалізацією, прискореною цифровізацією економічних процесів та підвищенням ролі інформаційних технологій у трансформації підприємницького середовища. У цих умовах світовий ринок ІТ-послуг зазнає глибоких структурних змін, обумовлених зростанням попиту на цифрові рішення, впровадженням інноваційних технологій та необхідністю забезпечення кібербезпеки, конфіденційності даних і відповідальності бізнесу. Особливого значення набуває дослідження детермінант розвитку ІТ-

сектора, які формують нові умови його функціонування та визначають перспективи зростання в умовах глобальної цифрової трансформації.

Світовий ринок ІТ-послуг розглядається як складна багаторівнева система, що об'єднує розробників програмного забезпечення, ІТ-консультантів, постачальників хмарних та цифрових сервісів, а також інституційні механізми регулювання. Його розвиток значною мірою залежить від економічних, технологічних, соціокультурних та нормативних чинників, які визначають динаміку попиту, структуру послуг та рівень конкурентоспроможності окремих країн і регіонів. У цьому контексті ІТ-послуги виступають не лише як сектор економіки, а як ключовий драйвер інновацій, підвищення продуктивності та інтеграції національних економік у глобальні цифрові ланцюги створення вартості [1].

Інноваційні процеси є визначальними у трансформації світового ринку ІТ-послуг. Впровадження штучного інтелекту, великих даних, блокчейн-технологій, хмарних платформ та автоматизації бізнес-процесів забезпечує підвищення ефективності управління, оптимізацію витрат та персоналізацію сервісів. Розвиток цифрових екосистем та платформ економіки спільного використання створює нові можливості для інтеграції послуг, розширює доступ до ринку та сприяє формуванню гнучких і клієнтоорієнтованих бізнес-моделей.

Розвиток ринку ІТ-послуг відбувається в умовах глобальних викликів, таких як швидкі технологічні зміни, кіберзагрози, геополітична нестабільність та трансформація споживчих очікувань. У відповідь на ці виклики формуються нові моделі надання послуг, орієнтовані на автоматизацію, безперервне навчання, гнучкість та адаптивність. Зростає попит на хмарні сервіси, аналітику даних, кібербезпеку та програмні рішення для дистанційної роботи, що вимагає адаптації бізнес-моделей та стратегій розвитку ІТ-компаній.

Водночас функціонування ринку супроводжується рядом проблем, серед яких висока конкуренція, обмежений доступ до кваліфікованих кадрів, нестабільність регуляторного середовища та ризики кібератак. Додатковими викликами є потреба у забезпеченні відповідності міжнародним стандартам, захисті інтелектуальної власності та управлінні екологічним і соціальним впливом цифрової діяльності [2].

Отже, подальший розвиток світового ринку ІТ-послуг потребує комплексного підходу, що поєднує інноваційні технології, ефективне управління людським капіталом та інтеграцію принципів сталого розвитку. Особлива увага має приділятися цифровій трансформації традиційних галузей економіки через ІТ-сервіси, підвищенню кібербезпеки, адаптації бізнес-моделей до глобальних викликів та формуванню стійких екосистем обслуговування клієнтів. Реалізація цих заходів забезпечить не лише

конкурентоспроможність сектору, а й його здатність створювати додану вартість на національному та міжнародному рівнях, закладаючи основу для довгострокового економічного зростання та технологічного прогресу.

Детермінанти розвитку світового ринку ІТ-послуг формуються під впливом глобальної цифровізації, інноваційних технологій та соціально-економічних трансформацій. Перспективи розвитку ринку пов'язані із впровадженням хмарних рішень, автоматизації бізнес-процесів, використанням аналітики великих даних та інтеграцією ІТ-послуг у різні галузі економіки. Активізація міжнародного співробітництва, розвиток стандартів цифрової безпеки та підвищення кваліфікації кадрів є ключовими умовами забезпечення стійкого зростання ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Голидьбіна А. В., Язвінська Н. В. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108738> (дата звернення: 31.03.2026).

2. Іванченко Н. О., Шибіріна С. О. Ринок ІТ-послуг в Україні: стан і тенденції. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. № 1 (50). URL: <https://ir.library.knu.ua/handle/15071834/11209> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 65.011:330.341:004.738

Лазнева І.О.¹, Таратута А.В.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСІВ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, прискореною цифровізацією економічної діяльності та посиленням міждержавної інтеграції, що формує нові умови функціонування міжнародного бізнесу. У цих обставинах відбувається трансформація традиційних підходів до здійснення зовнішньоекономічної діяльності, управління транснаціональними структурами та організації глобальних ланцюгів створення вартості.

Міжнародний бізнес постає як складна багаторівнева система, що охоплює підприємницькі структури, інфраструктурні елементи та інституційні механізми регулювання. Його розвиток визначається сукупністю економічних, технологічних, політичних і соціокультурних чинників, які

формують параметри міжнародних потоків капіталу, товарів, послуг і знань. У цифровому середовищі міжнародна діяльність набуває нових форм, зокрема через розвиток електронної комерції, цифрових платформ і віртуальних ринків, що розширює географію присутності компаній та знижує транзакційні витрати. Водночас міжнародний бізнес виступає не лише джерелом прибутку, а й інструментом глобальної інтеграції, інноваційного розвитку та структурної модернізації економік [1].

Ключовим чинником трансформації міжнародного бізнесу є впровадження цифрових технологій, зокрема хмарних сервісів, аналітики великих даних, штучного інтелекту, автоматизації та Інтернету речей. Їх використання забезпечує оптимізацію виробничих і логістичних процесів, підвищення прозорості операцій та удосконалення управлінських рішень. Цифрова інтеграція глобальних ланцюгів створення вартості сприяє скороченню часових витрат, покращенню координації між партнерами та підвищенню адаптивності компаній до змін ринкового середовища. У результаті формуються нові бізнес-моделі, орієнтовані на гнучкість, інноваційність і клієнтоцентричність.

Важливу роль у процесах трансформації відіграє інституційне середовище, яке включає державну політику цифрового розвитку, міжнародні стандарти, регуляторні механізми та інструменти підтримки інновацій. Держави активізують впровадження програм цифрової модернізації, стимулювання експорту високотехнологічної продукції та розвитку інноваційних кластерів. Міжнародні організації сприяють гармонізації стандартів електронної торгівлі, захисту даних і кібербезпеки, що забезпечує стабільність та передбачуваність функціонування глобального бізнес-середовища [2].

Разом із тим трансформація міжнародного бізнесу відбувається під впливом глобальних викликів, серед яких економічна нестабільність, геополітичні ризики, цифрові загрози та зростання конкуренції. Нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, різниця у рівнях технологічного розвитку країн і посилення регуляторних вимог створюють додаткові бар'єри для компаній. Водночас цифровізація відкриває можливості для диверсифікації ринків, персоналізації продуктів і послуг та формування партнерських екосистем, що об'єднують бізнес, науку й інвесторів.

Трансформація міжнародного бізнесу в умовах глобальної цифровізації економічних процесів є комплексним і багатовимірним явищем, що охоплює технологічні, економічні, організаційні та інституційні аспекти діяльності компаній. Цифрові технології суттєво змінюють структуру міжнародної економічної взаємодії, формують нові механізми створення вартості та сприяють появі інноваційних бізнес-моделей, орієнтованих на гнучкість,

швидкість реагування на ринкові зміни та ефективне використання інформаційних ресурсів. У процесі цифрової трансформації міжнародний бізнес дедалі більше інтегрується у глобальні мережі обміну знаннями, технологіями та інноваціями. Це створює передумови для формування нових центрів економічного розвитку, підвищення ефективності виробництва та оптимізації міжнародних ланцюгів поставок. Водночас цифровізація сприяє зниженню транзакційних витрат, розширенню доступу до світових ринків та підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кайда І. Цифрова трансформація як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5761> (дата звернення: 31.03.2026).

2. Газуда М., Машика В., Губський О. Цифрова трансформація як інструмент підвищення стійкості бізнес-моделі підприємства до економічних ризиків. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2025. URL: <https://geopolitics-of-ukraine.uzhnu.edu.ua/article/view/346558> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 334.72:330.34

Лазнева І.О.¹, Чалих А.С.²

¹ канд. іст. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ОРГАНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною глобалізацією, трансформацією продовольчих систем та посиленням значущості екологічної і соціальної відповідальності бізнесу. У цих умовах традиційні підходи до ведення аграрного виробництва поступово доповнюються інноваційними моделями, спрямованими на досягнення балансу між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною справедливістю. Особливого значення набуває розвиток світового ринку органічної продукції як важливого елементу реалізації глобальної стратегії сталого розвитку, що орієнтована на забезпечення продовольчої безпеки та збереження природних ресурсів.

Органічне виробництво розглядається як специфічний сегмент аграрної економіки, який поєднує підприємницьку діяльність із принципами

екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості. Його ключовою метою є не лише отримання прибутку, а й формування довгострокової суспільної цінності через виробництво безпечної продукції, підтримку здоров'я населення, збереження родючості ґрунтів та біорізноманіття. Такий підхід визначає органічний сектор як один із пріоритетних напрямів сталого розвитку, що сприяє гармонізації економічних інтересів із екологічними та соціальними потребами.

Важливим чинником розвитку органічного ринку є інституційне середовище, яке включає нормативно-правове регулювання, державну підтримку та міжнародні стандарти сертифікації. У багатьох країнах світу органічне виробництво стимулюється через податкові пільги, субсидії, грантові програми та механізми фінансової підтримки. Водночас значну роль відіграють міжнародні сертифікаційні системи, такі як EU Organic, USDA Organic та інші, які забезпечують довіру споживачів та сприяють інтеграції виробників у глобальні ринки. Не менш важливим є вплив громадянського суспільства, оскільки зростання екологічної свідомості населення стимулює попит на органічну продукцію та формує нові моделі відповідального споживання [1].

Розвиток світового ринку органічної продукції відбувається в умовах значних глобальних викликів, серед яких зміна клімату, деградація природних ресурсів, зростання чисельності населення та трансформація споживчих пріоритетів. У відповідь на ці виклики інноваційні підходи забезпечують підвищення ефективності виробництва, зниження екологічного навантаження та зміцнення конкурентних позицій підприємств. Особливу роль відіграє цифровізація аграрного сектору, яка включає використання інформаційно-аналітичних систем, технологій Інтернету речей, автоматизацію виробничих процесів та застосування інструментів прогнозування і управління ризиками.

Разом із тим, важливим аспектом розвитку світового ринку органічної продукції є інтеграція принципів циркулярної економіки та ресурсоефективності у виробничі процеси. Використання замкнених циклів виробництва, мінімізація відходів, повторне використання ресурсів і впровадження екологічно безпечних технологій сприяють зниженню навантаження на довкілля та підвищенню економічної ефективності органічного сектору. Крім того, важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності органічної продукції є формування довіри споживачів через прозорість виробничих процесів та підтвердження якості продукції. Застосування технологій простежуваності, блокчейн-рішень для фіксації походження продукції, а також розвиток систем екологічного маркування сприяють підвищенню рівня довіри на ринку та розширенню споживчої бази [2].

Інноваційні підходи до розвитку світового ринку органічної продукції відіграють визначальну роль у реалізації глобальної стратегії сталого розвитку, забезпечуючи інтеграцію економічних, екологічних та соціальних аспектів. Подальший розвиток цього сектору потребує активізації державної підтримки, удосконалення нормативно-правового регулювання, розширення доступу до фінансових ресурсів, впровадження цифрових технологій та підвищення рівня екологічної свідомості споживачів. Це сприятиме формуванню ефективної, конкурентоспроможної та стійкої системи виробництва і споживання органічної продукції на глобальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Organic Farming in the EU: a Fast-Growing Sector. *European Commission*. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/farming/organic-farming_en (дата звернення: 31.03.2026).

2. Кунділовська Т., Зеленянська Н. Формування ринку органічної продукції в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 4 (68). URL: https://journals.urau.ua/vsed_oneu/article/view/170819 (дата звернення: 31.03.2026)

УДК 339.543:005.334:338.24

Лісниченко М.О.¹, Жаглюк В.Є.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ПІДХОДИ ДО ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації міжнародної торгівлі митні органи різних країн стикаються з необхідністю обробки значних обсягів інформації та оперативного реагування на нові ризики. Традиційні підходи до управління ризиками, що базуються на статичних правилах та вибірковому контролю, поступово трансформуються у більш складні, інтелектуалізовані системи, які використовують аналітику даних та елементи штучного інтелекту.

Важливу роль у формуванні сучасних підходів відіграє Всесвітня митна організація, яка у своїх методичних матеріалах наголошує на необхідності переходу до ризик-орієнтованого та дано-орієнтованого митного контролю. Зокрема, у рамках розвитку міжнародної практики управління ризиками активно впроваджуються технології аналізу великих даних та інструменти

штучного інтелекту для виявлення аномалій та прогнозування потенційних правопорушень [1].

Країни Європейського союзу демонструють один із найбільш розвинених підходів до інтелектуалізації митних систем. У межах функціонування системи управління ризиками ЄС реалізується перехід від традиційних правил до прогнозних моделей оцінки ризиків. Зокрема, застосування машинного навчання дозволяє формувати ймовірнісні оцінки ризиків, які адаптуються на основі попередніх результатів контролю та забезпечують більш точне таргетування митних перевірок [2].

Важливим елементом є також використання системи попереднього аналізу даних (pre-arrival risk analysis), що базується на електронному обміні інформацією до прибуття товарів на митну територію [3].

Особливого розвитку інтелектуалізація митних систем набула у провідних країнах Європи. Наприклад, у Німеччині активно впроваджуються аналітичні інструменти на основі машинного навчання, які забезпечують обробку великих масивів даних у режимі реального часу та дозволяють виявляти потенційні ризики ще на ранніх етапах переміщення товарів [1]. Такі системи сприяють підвищенню ефективності митного контролю та зменшенню навантаження на персонал.

Сучасні інтелектуалізовані системи управління митними ризиками базуються на інтеграції різноманітних джерел даних, включаючи митні декларації, результати сканування, історію порушень, відкриті джерела інформації та логістичні дані. Використання алгоритмів машинного навчання, комп'ютерного зору та аналізу мережних зв'язків дозволяє формувати динамічні профілі ризику та автоматично визначати пріоритетність митного контролю [4]. Це забезпечує одночасне досягнення двох ключових цілей: підвищення рівня безпеки та спрощення міжнародної торгівлі.

Водночас зарубіжний досвід свідчить, що процес інтелектуалізації супроводжується низкою викликів. Серед них: необхідність забезпечення якості даних, інтеграції інформаційних систем, дотримання вимог захисту інформації та збереження балансу між автоматизацією та людським контролем.

Крім того, навіть у розвинених країнах інтелектуальні системи не розглядаються як повна альтернатива експертному аналізу, а функціонують переважно як інструмент підтримки прийняття рішень, що підсилює аналітичні можливості посадових осіб, але не замінює їх професійного судження. У зв'язку з цим особливого значення набуває підготовка кваліфікованих кадрів, здатних ефективно взаємодіяти з інтелектуальними системами та інтерпретувати результати їх роботи.

Отже, зарубіжний досвід свідчить про поступовий перехід від автоматизованих до інтелектуалізованих систем управління митними ризиками, що базуються на використанні сучасних цифрових технологій. Така трансформація сприяє підвищенню ефективності митного контролю, зниженню рівня правопорушень та зміцненню економічної безпеки держави, що є особливо актуальним для України в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.Promoting Risk Management: Latest Developments at the WCO. *WCO news*. URL: <https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-106-issue-1-2025/risk-management-developments-wco> (дата звернення: 31.03.2026).
- 2.From Rules to Predictions: How AI Is Rewiring European Union (EU) Customs Risk Management. *Customs-Declarations*. URL: <https://www.customs-declarations.uk/from-rules-to-predictions-how-ai-is-rewiring-european-union-eu-customs-risk-management> (дата звернення: 31.03.2026).
- 3.Customs Risk Management in Details. European Commission. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs/customs-risk-management/customs-risk-management-details_en (дата звернення: 31.03.2026).
- 4.Predicting and Preventing Illicit Trade: An AI-Driven Perspective on Customs Risk Management. *Taxtmi*. URL: <https://www.taxtmi.com/article/detailed?allSearchQueries=&id=15884> (дата звернення: 31.03.2026).

УДК 339.9:004.8

Лісніченко М.О.¹, Кузьменко К.А.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕз-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ФАКТОР ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: ВІД ІНСТРУМЕНТА ДО ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Сучасний етап розвитку міжнародного бізнесу характеризується переходом до цифрової економіки, де ключову роль відіграє штучний інтелект (AI). Якщо раніше цифрові технології виконували допоміжну функцію, то сьогодні вони формують основу бізнес-моделей і визначають конкурентоспроможність компаній на глобальних ринках.

За даними McKinsey Global Institute, понад 55-60% компаній у світі вже впровадили AI у хоча б один бізнес-процес, а до 2030 року штучний інтелект може додати до світової економіки до 13 трлн доларів [1].

Згідно з дослідженнями PwC, використання AI здатне підвищити глобальний ВВП на 14% до 2030 року. Такі показники свідчать про те, що AI перестає бути інновацією і стає базовим стандартом ведення бізнесу [2].

Особливістю сучасного етапу є зміна підходу до використання AI. Бізнес поступово переходить від моделі використання одного універсального інструмента до формування мультиінструментальної цифрової екосистеми. У міжнародних компаніях це проявляється у комбінуванні різних AI-рішень залежно від задач: генеративні моделі застосовуються для створення контенту та комунікацій, аналітичні – для роботи з великими масивами даних, а пошукові системи – для досліджень та прийняття рішень [3].

Штучний інтелект активно використовується у ключових сферах міжнародного бізнесу: у маркетингу він забезпечує персоналізацію клієнтського досвіду та підвищення конверсії; у логістиці – оптимізацію ланцюгів постачання і зниження витрат; у фінансах – автоматизацію аналізу ризиків та виявлення аномалій; у клієнтському сервісі – масштабування багатомовної підтримки та забезпечення безперервної комунікації [4].

Окремо варто підкреслити роль AI у міжнародній комунікації. В умовах роботи з різними культурами та мовами штучний інтелект дозволяє адаптувати повідомлення, знижувати бар'єри у взаємодії та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Це особливо важливо для компаній, які працюють на кількох ринках одночасно.

В управлінні проектами AI виступає інструментом оптимізації інформаційно-комунікаційних процесів. Використання AI дозволяє структурувати вимоги клієнтів, трансформувати їх у задачі для команди, автоматизувати підготовку звітності та забезпечити швидку і зрозумілу комунікацію. Це підвищує ефективність управління проектами та знижує операційні витрати часу [5].

Водночас впровадження AI супроводжується низкою ризиків. До основних належать неточність результатів, загрози кібербезпеці, залежність від технологічної інфраструктури та етичні питання використання даних [6].

На шляху широкого впровадження AI в українській економіці залишаються суттєві бар'єри. Серед них: недостатній рівень інвестицій у науково-дослідні розробки та інфраструктуру; дефіцит кваліфікованих кадрів (попит на спеціалістів з машинного навчання і Data Science перевищує пропозицію); нерівномірний рівень цифровізації підприємств (значна частина малого та середнього бізнесу, особливо в регіонах, досі має низький рівень автоматизації та готовності до впровадження AI-рішень).

Подолання цих бар'єрів потребуватиме комплексної державної політики, посилення співпраці між бізнесом, освітою та наукою, а також активного залучення міжнародного фінансування та технологічного партнерства.

Таким чином, штучний інтелект трансформує міжнародний бізнес на операційному та стратегічному рівнях, формуючи нові підходи до управління, комунікації та створення цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

- 1.The State of AI Report 2024. McKinsey Global Institute. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-early-2024-gen-ai-adoption-spikes-and-starts-to-generate-value> (дата звернення: 31.03.2026).
- 2.Sizing the Prize: What’s the Real Value of AI for Your Business and How Can You Capitalise? PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/analytics/assets/pwc-ai-analysis-sizing-the-prize-report.pdf> (дата звернення: 31.03.2026).
3. Artificial Intelligence and the Future of Work. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата звернення: 31.03.2026).
- 4.AI in Business and Industry. OECD. URL: https://www.oecd.org/en/publications/artificial-intelligence-its-diffusion-and-uses-in-manufacturing_249e2003-en.html (дата звернення: 31.03.2026).
- 5.Digital Economy for Development Report. World Bank. URL: <https://hdl.handle.net/10986/43822> (дата звернення: 31.03.2026).
- 6.State of AI in the Enterprise Report. Deloitte. URL: <https://www.deloitte.com/in/en/services/consulting/services/state-of-generative-ai-in-enterprise.html> (дата звернення: 31.03.2026)

УДК 331.5:004

Лісніченко М.О.¹, Науменко О.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ринок праці зазнає глибоких структурних змін, що визначають нові параметри зайнятості, попиту на працю та розвитку людського капіталу. Цифровізація, яка охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизацію виробничих процесів, використання штучного інтелекту та цифрових платформ, виступає ключовим чинником трансформації соціально-трудових відносин.

Однією з провідних тенденцій є зміна структури зайнятості, що проявляється у зростанні частки висококваліфікованої праці та зменшенні попиту на рутинні професії. Автоматизація виробничих процесів сприяє

витісненню працівників із традиційних сфер діяльності, водночас формуючи попит на нові професії, пов'язані з аналізом даних, кібербезпекою, розробкою програмного забезпечення та управлінням цифровими системами [1]. Це зумовлює необхідність модернізації системи освіти та професійної підготовки відповідно до вимог цифрової економіки.

Важливою тенденцією є поширення нових форм зайнятості, зокрема дистанційної, платформної та гіг-зайнятості. Вони сприяють підвищенню гнучкості ринку праці, розширюють можливості працевлаштування та підвищують мобільність робочої сили. Водночас такі форми зайнятості супроводжуються зростанням нестабільності доходів і зниженням рівня соціального захисту працівників, що формує нові виклики для державної політики зайнятості [2].

Цифровізація ринку праці також впливає на продуктивність праці та економічне зростання. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, формуванню інноваційних бізнес-моделей та зростанню конкурентоспроможності економіки [3]. Разом з тим, нерівномірність доступу до цифрових технологій та цифрових навичок формує цифровий розрив між різними групами населення, що може поглиблювати соціально-економічну нерівність.

Особливого значення набуває розвиток цифрових компетентностей як ключового елементу формування конкурентоспроможного людського капіталу. Відповідно до сучасних досліджень, дефіцит цифрових навичок є одним із основних обмежень ефективної цифрової трансформації ринку праці [1]. Це потребує реалізації комплексної державної політики, спрямованої на розвиток системи освіти, підтримку безперервного навчання та стимулювання інвестицій у людський капітал.

В умовах цифровізації ринку праці особливого значення набуває формування та розвиток цифрових навичок як базової складової сучасного людського капіталу. Йдеться не лише про володіння інформаційно-комунікаційними технологіями на базовому рівні, а й про здатність ефективно використовувати цифрові інструменти для вирішення професійних завдань, аналізу даних, комунікації та управління процесами. Зростає попит на так звані *advanced digital skills*, зокрема у сферах програмування, роботи з великими даними, штучного інтелекту та кібербезпеки. Водночас важливими залишаються універсальні цифрові компетентності – критичне мислення, інформаційна грамотність, здатність до швидкого навчання та адаптації до технологічних змін.

Для України процеси цифровізації ринку праці відбуваються в умовах додаткових викликів, зумовлених воєнними діями, демографічними втратами та дисбалансами попиту і пропозиції робочої сили. Зокрема, спостерігається невідповідність між потребами роботодавців і наявними компетентностями

працівників, що ускладнює ефективне функціонування ринку праці [4]. Це зумовлює необхідність активізації державної політики у сфері розвитку цифрової інфраструктури, підтримки зайнятості та стимулювання інноваційної діяльності підприємств.

Отже, цифровізація ринку праці формує нові можливості для економічного розвитку, водночас загострюючи низку соціально-економічних проблем. Ефективна адаптація до цих змін потребує узгоджених дій держави, бізнесу та освітніх інституцій, спрямованих на розвиток людського капіталу та забезпечення інклюзивного характеру цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Future of Jobs Report 2025. The World Economic Forum URL: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf (дата звернення 26.03.2026).

2. World Employment and Social Outlook Trends 2025. International Labour Organization URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2025-01/WESO25_Trends_Report_EN.pdf (дата звернення 26.03.2026).

3. Who is Prepared for the New Digital Age? European Investment Bank. URL: <https://www.eib.org/en/publications/who-is-prepared-for-the-new-digital-age> (дата звернення 26.03.2026).

4. Кутюк В., Брік Т. Ринок праці під час війни: чому попит та пропозиція не можуть зустрітись? Київська школа економіки. URL: <https://drive.google.com/file/d/1PqDg4-OfLggUPpDV-GOzAWFp2hMLtUzL/view?usp=sharing> (дата звернення 26.03.2026).

УДК 339.137.2:338.2(477)

Лісніченко М.О.¹, Федорченко Є.О.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0113сп НУ «Запорізька політехніка»

ОСНОВНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ УКРАЇНИ ТА РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Процеси глобалізації, цифровізації та трансформації світової економіки зумовлюють зростання ролі міжнародної конкурентоспроможності країн як ключового чинника розвитку національного бізнес-середовища. Ефективність функціонування підприємницького сектору, рівень інвестиційної привабливості та можливості інтеграції у світове господарство безпосередньо залежать від якості економічного та інституційного середовища держави.

Однією з основних проблем, що стримують розвиток бізнес-середовища в Україні, є недостатній рівень розвитку інституційної системи. Незавершеність ринкових трансформацій, нестабільність регуляторної політики та обмежена ефективність державного управління формують менш сприятливі умови для ведення бізнесу порівняно з країнами Європейського Союзу. Особливо негативний вплив мають такі чинники, як корупція, тінізація економіки та надмірні адміністративні бар'єри, що підвищують трансакційні витрати та знижують конкурентоспроможність підприємств.

Суттєвим обмеженням є також недосконалість правових інститутів. Недостатній рівень захисту прав власності, низька ефективність судової системи та проблеми правозастосування зумовлюють зростання як формальних, так і неформальних витрат бізнесу, що підриває довіру до державних інститутів і стримує підприємницьку активність [1, с. 87–93].

Окрему роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє людський капітал як один із ключових ресурсів сучасної економіки. Саме рівень освіти, професійної підготовки, інноваційного мислення та мобільності робочої сили визначає здатність підприємств до ефективного функціонування та розвитку. Попри достатньо високий освітній потенціал населення, в Україні зберігається невідповідність між структурою підготовки кадрів і потребами ринку праці, що призводить до структурного безробіття та дефіциту фахівців у окремих галузях. Ускладнює ситуацію також недостатній рівень розвитку системи професійної перепідготовки та безперервної освіти, що обмежує можливості адаптації робочої сили до сучасних вимог економіки. Додатковим негативним чинником є масштабна зовнішня міграція, яка призводить до втрати значної частини економічно активного населення, зокрема молоді та висококваліфікованих кадрів, що знижує потенціал інноваційного розвитку та обмежує можливості зростання національного бізнес-середовища [2].

У сучасних умовах важливим фактором підвищення міжнародної конкурентоспроможності є інноваційний розвиток та цифровізація економіки, які визначають здатність країни до ефективної участі у глобальних економічних процесах. В умовах воєнного стану інноваційна діяльність підприємств зазнає суттєвих змін і трансформується у напрямі впровадження адаптивних, організаційних та цифрових рішень, спрямованих передусім на забезпечення безперервності діяльності та підвищення стійкості бізнесу. Особливого поширення набувають інструменти автоматизації, цифровізації бізнес-процесів, дистанційного управління та оптимізації логістичних ланцюгів. Водночас спостерігається переорієнтація інноваційної діяльності з капіталомістких технологічних рішень на більш гнучкі та менш ресурсозатратні форми, що дозволяє підприємствам швидше реагувати на зовнішні виклики. Це свідчить про формування нової моделі інноваційного

розвитку, орієнтованої не лише на довгострокове зростання, але й на гнучкість, адаптивність та здатність до швидкої трансформації в умовах нестабільного середовища [3].

Таким чином, міжнародна конкурентоспроможність України формується під впливом комплексу взаємопов'язаних чинників, серед яких ключове місце займають якість інституційного середовища, розвиток фінансової системи, стан людського капіталу та рівень інноваційної активності. Виявлені проблеми, зокрема інституційна слабкість, обмежений доступ до фінансових ресурсів, дефіцит кадрів і значний міграційний відтік, створюють суттєві бар'єри для розвитку підприємництва. Водночас наявність значного освітнього потенціалу, розвиток ІТ-сектору та здатність бізнесу до адаптації створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності. За умови формування ефективної державної політики ці фактори можуть стати основою для розвитку національного бізнес-середовища та посилення позицій України у глобальному економічному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Панченко В. Проблематика інституційного середовища державної політики управління конкурентоспроможністю підприємницького сектора економіки України. *Innovation and Sustainability*. 2022. №(4). С. 87-93.

2. Ринок праці 2025: чому бізнес не може знайти працівників, а безробітні – роботу. Федерація роботодавців України. URL: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/rinok-pratsi-2025> (дата звернення: 25.03.2026)

3. Аналіз поточного стану інноваційної спроможності суб'єктів вітчизняного бізнесу, державних та комунальних підприємств (на основі результатів опитування). IP Office. URL: <https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/stan-innovatsiinoi-spromozhnosti-biznesu-102024-web.pdf> (дата звернення: 25.03.2026)

УДК 658.8:004(477):339.9

Літовка А.О.¹, Антонюк К.І.²

¹ студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

² д-р екон. наук, проф. НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ УКРАЇНСЬКИХ ІТ-КОМПАНІЙ НА ГЛОБАЛЬНОМУ РИНКУ

У розвитку сучасної світової економіки домінуючу роль відіграє інтелектуальний капітал. Для України ІТ-сектор є не просто джерелом валютних надходжень, а стратегічним ресурсом, здатним забезпечити

зростання без значних вкладень у фізичну інфраструктуру. Унікальність цифрового експорту полягає у його нематеріальності, що робить його найбільш стійким сектором економіки, особливо в умовах нестабільності та військових ризиків. Однак для того, щоб стати повноправним учасником ринку на рівні розвинених країн, Україні необхідно перейти від ролі виконавця до ролі творця, що неможливо без побудови сильних цифрових брендів.

Основним бар'єром для українських компаній є надмірна технологічна спеціалізація. Більшість вітчизняних компаній позиціонують себе через набір технологій, що створює загрозу сприйняття їх послуг як однотипних. У той час як лідери ринку, такі як США, досягають успіху за рахунок змістовного брендингу. Американські ІТ-компанії продають не код, а вирішення бізнес-проблем чи покращення життя клієнта. Технологічні компанії часто роблять помилку, перевантажуючи комунікацію складними деталями. Для замовника із США чи Європи надлишковий технічний жаргон без зрозумілої брендової ідентичності створює відчуття ризику, а не професіоналізму.

Дослідження міжнародного досвіду технологічних компаній дозволяє виділити структуру впливу цифрового брендингу на їх конкурентоспроможність. У сучасних умовах, коли технологічні рішення стають стандартизованими, успіх на глобальному ринку визначається синтезом кількох факторів [1].

По-перше, йдеться про емоційний резонанс та досвід. На відміну від традиційного маркетингу, орієнтованого на функціональні характеристики, брендинг лідерів ринку (наприклад GoPro) фокусується на створенні емоційного зв'язку зі споживачем. Технологія тут виступає не як самоціль, а як інструмент самовираження. Для українських ІТ-компаній це означає перехід до моделі Н2Н (Human-to-Human), за якої бренд транслює не тільки технічні рішення, а й унікальний досвід користувача, перетворюючи замовників на лояльних прихильників бренду.

По-друге, суттєве значення мають ціннісна ідентифікація та місія. Досвід компанії Patagonia показує, що сучасний споживач, орієнтований на усвідомлений вибір, віддає перевагу брендам, цінності яких (етика, стійкість, соціальна відповідальність) збігаються з його власними. У контексті України важливим стає трансляція цінності стійкості. Чітка комунікація принципів компанії через цифрові канали дозволяє не тільки виділитися у насиченому ринковому середовищі, а й залучити клієнтів, які готові підтримувати місію бренду.

По-третє, важливим чинником є економічна ефективність і капіталізація. З погляду фінансового аналізу, сильний бренд є інструментом оптимізації витрат. Утримання клієнтів через формування лояльності до бренду обходиться компанії значно дешевше, ніж активний пошук нових в

умовах жорсткої конкуренції. Крім того, сформована репутація експерта дає змогу українським компаніям обґрунтувати преміальну вартість своїх послуг.

Практична реалізація запропонованої стратегії потребує використання спеціальних інструментів цифрового брендингу, адаптованих до ІТ-сектору. По-перше, це інструменти контент-верифікації, такі як незалежні рейтингові платформи Clutch, G2 та Trust Radius. Вони використовують не просто як майданчики для відгуків, а як спосіб підтвердження надійності бренду. По-друге, важливо згадати LinkedIn. Тут особисті бренди керівників перетворюються на канали експертного впливу, що допомагає зробити технологічний бренд більш людським та створити емоційний зв'язок через експертний контент та історії. По-третє, потрібно створювати інтерактивний досвід. Замість статичних текстів компанії переходять до інтерактивних сторінок із відеовідгуками та прикладами реальних результатів. Тому ці інструменти допомагають змінити сприйняття ІТ-бренду: замість простого виконавця замовник бачить надійного партнера, що одночасно спрощує для клієнта розуміння складних технологій та формує повноцінний цифровий досвід, який дуже важливий для конкуренції на світовому ринку.

Розвиток власного бренду України дозволить перейти від економічної моделі, яка ґрунтується на використанні людського капіталу, до моделі, орієнтованої на капіталізацію ідей. Успіх таких проєктів, як Grammarly, MacPaw або Ajax, підтверджує: коли український продукт представлений у якісному цифровому бренді, міжнародний ринок перестає акцентувати увагу на країні походження і починає оцінювати якість рішення, що створює «ефект ореолу» [2] для всієї країни, коли кожен успішний приватний бренд сприяє зміцненню національного бренду України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Why Branding Is Important For Tech Companies. VIRTUWEB. URL: <https://virtuweb.co.uk/blog/why-branding-is-important-for-tech-companies/#:~:text=For%20tech%20companies%2C%20establishing%20a,brand%2C%20leading%20to%20organic%20growth> (дата звернення 05.09.2025).

2. M.Grant. Understanding the Halo Effect: Definition, History, and Impact. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/h/halo-effect.asp> (дата звернення 05.09.2025).

УДК 339.72:339.9

Лук'яненко Н.Е.¹, Фролова Є.С.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0815сп НУ «Запорізька політехніка»

ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ БАГАТОПОЛЯРНОЇ ВАЛЮТНОЇ СИСТЕМИ

Перспективи формування багатополярної валютної системи є однією з ключових тем сучасної міжнародної економіки. Традиційно світова фінансова система була орієнтована на домінування долара США. Проте останні десятиліття демонструють поступові зміни у цьому балансі. Все більше країн прагнуть зменшити залежність від однієї резервної валюти. Це пов'язано як з економічними, так і з політичними чинниками. Формування багатополярної валютної системи передбачає існування кількох впливових валютних центрів. Така система може бути більш стійкою до глобальних криз.

Одним із головних драйверів цих змін є зростання ролі нових економік. Наприклад, КНР активно просуває використання юаня у міжнародних розрахунках. Китай укладає двосторонні валютні угоди з різними країнами. Це дозволяє зменшити потребу у використанні долара. Крім того, BRICS розглядає можливість створення спільної валюти. Такий крок може суттєво змінити глобальну фінансову архітектуру. Іншим важливим центром є ЄС. Євро вже займає значну частку у міжнародних розрахунках. Він виступає альтернативою долару в багатьох регіонах.

У той же час країни, що розвиваються, прагнуть посилити роль своїх національних валют. Наприклад, Індія просуває рупію у зовнішній торгівлі. Це свідчить про поступову децентралізацію валютної системи. Важливу роль відіграють також енергетичні ринки. Деякі країни починають продавати нафту і газ за альтернативні валюти. Це підриває монополію долара у міжнародній торгівлі енергоносіями. Наприклад, розрахунки у юанях між КНР та РФ стали більш поширеними.

Крім того, санкційна політика стимулює пошук альтернативних фінансових механізмів. Країни, які зазнають обмежень, змушені розвивати власні платіжні системи. Це сприяє диверсифікації валютних інструментів. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові технології. Центральні банки розглядають можливість впровадження цифрових валют. Наприклад, цифровий юань уже тестується у КНР. Це може змінити механізми міжнародних розрахунків.

Багатополярна валютна система є фундаментом для формування багатополярного світу, оскільки вона децентралізує фінансовий контроль і знижує залежність глобальної економіки від однієї домінуючої валюти.

Перехід до такої моделі означає розподіл економічного впливу між кількома центрами сили. Багатополярний світ неможливий без фінансового суверенітету його учасників, який забезпечується саме через диверсифіковану міжнародну валютну систему.

Водночас існують і перешкоди для формування багатополярної системи. Долар США все ще зберігає домінуючу позицію. Це пояснюється довірою до економіки США, ліквідністю ринків капіталу США, відсутністю повноцінної стабільної альтернативи на даний момент та розвиненістю фінансових ринків. Крім того, багато країн зберігають резерви саме у доларах. Перехід до нової системи потребує часу та координації. Відсутність єдиного координатора може призвести до валютних війн, високої волатильності курсів та зниження міжнародної ліквідності. Також існують ризики фрагментації світової економіки. Надмірна децентралізація може ускладнити міжнародні розрахунки. Водночас конкуренція валют може стимулювати розвиток фінансових ринків. Це створює нові можливості для країн, що розвиваються.

Для України формування багатополярної валютної системи відкриває можливості диверсифікації валютних резервів і зниження залежності від долара США. Це також дозволяє активніше використовувати євро та інші валюти у зовнішньоекономічних розрахунках. В умовах інтеграції з ЄС Україна може посилити роль європейського вектора у своїй фінансовій політиці. Водночас важливо зберігати стабільність національної валюти та довіру до фінансової системи. У перспективі участь у нових валютних механізмах може зміцнити позиції України у світовій економіці.

Отже, формування багатополярної валютної системи є закономірним етапом розвитку світової економіки. Зростання ролі нових економічних центрів сприяє поступовому зменшенню домінування однієї валюти. Така система може підвищити стійкість глобальних фінансів і зменшити ризики криз. Водночас процес її становлення є складним і потребує узгоджених дій між країнами. У майбутньому багатополярна валютна система може стати основою більш збалансованого економічного порядку.

УДК 339.97:338.124.4

Лук'яненко Н.Е.¹, Хмура М.Ю.²

¹ старш. викл. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0113 НУ «Запорізька політехніка»

ЗАГРОЗА СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЦЕСІЇ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УКРАЇНСЬКУ ЕКОНОМІКУ

Сучасна архітектура глобальної економіки перебуває у стані безпрецедентної напруги, що змушує аналітиків дедалі частіше говорити про неминучість нової системної кризи. Глобалізація, яка десятиліттями була головним двигуном прогресу та здешевлення товарів, сьогодні перетворилася на канал миттєвого розповсюдження фінансових шоків між континентами. Яскравим прикладом цієї вразливості є криза логістики в Ормундській затоці через Іранта у Червоному морі через атаки хуситів, що змусило логістичних гігантів змінювати маршрути. Це миттєво підвищило ціни на нафтопродукти, електроніку. Для України це означає подвійний удар: блокування морських шляхів РФ доповнюється глобальним здорожчанням фрахту, що робить наш критичний імпорт дорожчим.

Одним із головних чинників нестабільності залишається колосальний рівень державного та корпоративного боргу, який у багатьох країнах перевищує обсяги ВВП. Політика «дешевих грошей», що тривала з часів пандемії, сформувала небезпечні бульбашки, подібні до кризи на ринку нерухомості Китаю. Тепер, коли центральні банки (ФРС США та ЄЦБ) змушені різко підвищувати відсоткові ставки для приборкання інфляції, обслуговування цих боргів стає непосильним тягарем для країн, що розвиваються. В українських реаліях це суттєво ускладнює залучення комерційних кредитів для приватного сектору, змушуючи державу покладатися майже виключно на гранти та пільгові позики від МВФ та Світового банку.

Геополітична турбулентність, спровокована повномасштабною агресією Росії, додає масла у вогонь, остаточно руйнуючи енергетичну безпеку Європи. Енергетичний шантаж з боку Кремля призвів до того, що європейські промислові гіганти, зокрема німецький хімічний концерн BASF, змушені переносити виробництва до США чи Китаю через задорогий газ. Військові конфлікти не лише забирають життя, а й вимивають ресурси з продуктивних секторів, спрямовуючи їх на «економіку снарядів». Для України цей тиск є екзистенційним: постійні атаки на енергосистему змушують бізнес інвестувати в автономне живлення, що автоматично закладається у фінальну ціну кожного буханця хліба чи літра молока.

Висока інфляція суттєво знижує купівельну спроможність населення, що призводить до падіння споживчого попиту - головного драйвера росту

світового ВВП. В Україні цей процес посилюється девальваційними ризиками та вимушеною міграцією мільйонів платоспроможних громадян. Коли люди витрачають кошти лише на базове виживання, малий та середній бізнес у сфері послуг, туризму та розваг опиняється на межі банкрутства. Це створює небезпечну спіраль: менше витрат - менше податків - менша здатність держави фінансувати оборону.

На відміну від фінансової кризи 2008 року, нинішні загрози мають комплексний характер, де кліматичні зміни починають диктувати жорсткі умови ринку. Економісти застерігають від «ідеального шторму», де дефіцит ресурсів вимагає трильйонних інвестицій у декарбонізацію за стандартами ЄС Green Deal. Для України, яка планує вступ до ЄС, це означає необхідність відбудовувати заводи за найсучаснішими еко-технологіями, що потребує величезного капіталу. Багато держав світу сьогодні стикаються з дефіцитом бюджету, що змушує їх обирати між підтримкою власного населення та наданням допомоги партнерам, що є критичним ризиком для нашого оборонного фінансування.

Проте будь-яка криза - це час для очищення ринку від неефективних моделей та стимул для технологічних проривів. Україна вже стала світовим полігоном для перевірки military-tech рішень та цифрової стійкості через платформу «Дія», що дозволяє державі надавати послуги навіть під час блекаутів. Диверсифікація поставок та локалізація стратегічних виробництв, від дронів до агропереробки, стають новими пріоритетами національної безпеки. Світ змушений переходити до стратегії «friend-shoring» - торгівлі лише з надійними союзниками, що відкриває перед Україною двері до нових виробничих ланцюжків Заходу.

Майбутнє світової економіки залежатиме від здатності лідерів до координації дій та рішучих структурних реформ. Стабільність українського аграрного сектору сьогодні є запобіжником проти глобальної продовольчої кризи в країнах Глобального Півдня, що робить нашу стійкість фактором світової стабільності. Попри похмурі прогнози, досвід подолання Великої депресії доводить, що прагматизм та відмова від популізму здатні вивести систему на новий рівень. Світова спільнота має знайти баланс між прибутком та безпекою, щоб витримати цей історичний іспит.

Зрештою, кожне падіння є фундаментом для майбутнього підйому, і Україна в цьому процесі може відіграти роль нового економічного хабу Європи. Ми вже навчилися працювати в умовах повної невизначеності, і ця адаптивність стане нашою головною конкурентною перевагою в посткризовому світі. Стійкість українського бізнесу – це не просто виживання, а внесок у перебудову всієї глобальної фінансової архітектури. Після перемоги досвід нашої трансформації може стати еталоном для відновлення інших регіонів, що постраждали від геополітичних зсувів.

УДК 339.13:004.738.5

Сидорук І.С.¹, Антонов В.М.²

¹ канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ, БІЗНЕС-МОДЕЛІ ТА ІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЦИФРОВИХ МАРКЕТПЛЕЙСІВ

У сучасних умовах цифровізації економіки маркетплейси стають важливим елементом ринкової інфраструктури та набувають значного поширення як ефективний інструмент організації комерційної взаємодії. Їх особливість полягає у багатосторонній природі, що передбачає одночасну взаємодію між різними групами користувачів, передусім продавцями та покупцями. Це зумовлює необхідність узгодження їхніх інтересів та формування ефективного середовища взаємодії, що ускладнює оцінювання результативності діяльності платформ.

На відміну від традиційних каналів збуту, маркетплейси функціонують як цифрові платформи, що не лише забезпечують укладання угод, але й виконують функції цифрового маркетингу. Ефективність їх діяльності визначається специфічними показниками, зокрема рівнем конверсії, активністю користувачів, утриманням продавців, якістю сервісу та рівнем довіри до платформи [1,2].

Економічна природа маркетплейсів полягає у їх функціонуванні як багатосторонніх платформ, що створюють інфраструктуру для взаємодії економічних агентів. На відміну від традиційних торговельних підприємств, маркетплейси, як правило, не набувають права власності на товари, а забезпечують координацію попиту і пропозиції, знижуючи трансакційні витрати та підвищуючи ефективність ринкових процесів. У цьому контексті їх діяльність доцільно розглядати крізь призму теорії трансакційних витрат, оскільки вони мінімізують витрати пошуку інформації, укладання угод та контролю їх виконання.

Важливою характеристикою маркетплейсів є платформена логіка створення вартості, за якої ключовим ресурсом виступають дані. Завдяки накопиченню та аналізу інформації про поведінку користувачів платформи забезпечують персоналізацію пропозиції, оптимізацію маркетингових стратегій та підвищення ефективності бізнес-процесів. Крім того, маркетплейси виконують квазіінституційну функцію, встановлюючи правила взаємодії, стандарти якості та механізми вирішення спорів, що сприяє формуванню довіри між учасниками [3].

Суттєвою перевагою маркетплейсів є зниження бар'єрів входу на ринок, особливо для малого і середнього бізнесу. Використання платформ дозволяє підприємствам здійснювати комерційну діяльність без значних інвестицій у

власну інфраструктуру електронної комерції, отримуючи доступ до широкої клієнтської аудиторії. Це сприяє демократизації підприємницької діяльності та розширенню можливостей для розвитку бізнесу.

Особливого значення маркетплейси набувають у сфері міжнародної торгівлі, де вони виступають інструментом інтеграції підприємств у глобальний економічний простір. Завдяки цифровим технологіям платформи забезпечують доступ до міжнародних ринків, спрощують логістичні та платіжні процеси, а також сприяють зниженню трансакційних витрат. Це дозволяє підприємствам, зокрема представникам МСП, здійснювати експортну діяльність без значних капіталовкладень [4].

Крім того, маркетплейси сприяють стандартизації процедур міжнародної торгівлі, забезпечують прозорість цін та формують механізми довіри між учасниками. Використання систем рейтингів, відгуків та захисту угод знижує рівень інформаційної асиметрії та підвищує безпеку транскордонних операцій. Водночас конкуренція в межах платформ стимулює підвищення якості продукції, розвиток сервісу та впровадження інновацій.

Для підприємців України інтеграція в глобальні маркетплейси може стати потужним драйвером зростання експорту, розширення доступу до глобальних ринків і створення нових робочих місць у цифровій економіці.

Таким чином, цифрові маркетплейси є не лише каналом збуту, а й важливим елементом сучасної економічної системи, що забезпечує ефективну взаємодію економічних агентів, сприяє розвитку підприємництва та інтеграції національних економік у глобальний простір. Їх подальший розвиток визначатиме трансформацію міжнародної торгівлі та формування нової цифрової економічної моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Просович О. П., Боцман Ю. С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Проблеми економіки та управління.* 2018. № 897, Вип. 2. С. 32-38.

2.Чміль Г. Л. Трансформація простору функціонування бізнес-структур під впливом цифровізації: вимір маркетплейсів. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* 2021. № 1. С. 391-405.

3.Литвин А. Маркетплейс як ключова бізнес-модель цифрової економіки: суть, переваги та перспективи розвитку. *Формування ринкової економіки в Україні.* 2024. Вип. 52. С. 92-104.

4.Островський І. А., Можайкіна Н. В. Цифрові платформи в міжнародній торгівлі: проблеми антимонопольного регулювання. *Ефективна економіка.* 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8384> (дата звернення 05.09.2025).

УДК 330

Соколов А.В.¹, Карпенко О.І.²

¹ канд. держ. упр., доц. НУ «Запорізька політехніка»

² асп. гр. А-051.14 НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ПОТЕНЦІАЛ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сьогодні цифрові технології змінюють операційну модель управління підприємством, підвищують рентабельність та визначають нові можливості на ринку. Роботизація та штучна інтелектуалізація праці поступово стають економічно ефективною альтернативою людській праці в різних галузях економіки.

Так, якщо у 2020 році співвідношення людиногодин та машиногодин становило, відповідно, 71% та 29%, то за прогнозами експертів WEF до 2030 року це співвідношення становитиме 48% людиногодин проти 52% машиногодин. Автоматизація та штучний інтелект дозволяють відмовитися від людської праці там, де потрібне рутинне проходження алгоритмів або посередництво між системами. Проте скорочення робочих місць – це не єдиний наслідок розвитку технологій, з яким стикаються компанії у своїй кадровій політиці. У рамках традиційних професій стрімко розширюється набір завдань, пов'язаних із реаліями світу цифрових технологій: робота з великими даними, онлайн-комунікація, програмування, розробка сайтів та програм. У свою чергу, нові завдання призводять до формування абсолютно нових позицій. Очікується, що до 2030 року розвиток технологій призведе до зникнення понад 75 мільйонів робочих місць у всьому світі, при цьому буде створено понад 130 мільйонів нових. Нові позиції безпосередньо пов'язані з безперервними технологічними змінами. Вони вимагають від працівників нових компетенцій, яких робоча сила, що звільняється машинами, не має. Наприклад, на вирішення нестандартних завдань чи завдань аналізу великих масивів даних.

Зростання продуктивності під впливом автоматизації може змінюватись в залежності від галузі. Наприклад, у сфері обробки даних до 2030 року буде автоматизовано 62% всіх процесів, а в галузі прийняття управлінських рішень – лише 19%. Якщо розглядати окремі сектори ринку, то, на думку експертів, сектор готельного та ресторанного бізнесу вважається найуразливішим для роботизації – близько 75 % процесів там можна автоматизувати. У видобутку з корисними копалинами 63 % процесів підлягає автоматизації. Більше того, багато бізнес-процесів можна оптимізувати за допомогою штучного інтелекту.

Технологічні розробки з використанням штучного інтелекту стають дедалі доступнішими, вони дозволяють оптимізувати витрати,

використовувати цілеспрямованіший та індивідуальніший підхід до клієнтів, мінімізувати ризики.

В результаті розрив між потребами бізнесу та кваліфікацією наявної робочої сили стає ключовим викликом для компаній. У той самий час слід зазначити потенціал розширення людської праці машинним, коли технології не замінюють, а доповнюють працю людини. Якщо машина бере на себе рутинні процеси, то у працівника з'являються ресурси для прояву суто людських якостей, що підвищують продуктивність та конкурентоспроможність компанії: креативності, аналітичного мислення, комунікативних навичок. Незважаючи на очевидні переваги використання штучного інтелекту в бізнесі, далеко не всі компанії виробили стратегію по роботі з ним. Лише одна компанія з п'яти вже включила штучний інтелект у свої плани чи процеси. Однією з основних складнощів впровадження штучного інтелекту є залучення та розвиток фахівців, які могли б з ним працювати. При цьому компаніям потрібно чітко розуміти, на що штучна інтелектуалізація може вплинути, підвищивши ефективність та мінімізувавши витрати ресурсів, а на що ні.

Високий рівень цифровізації у світі є синонімом конкурентоспроможності і перспективності, як компаній і галузей, так і національної економіки загалом. В даний час для вимірювання цифровізації використовується індикатор - коефіцієнт цифровізації (DQ) - Digital Quotient, який містить чотири субіндекс: стратегію, цифрову культуру, компетенції та організаційну модель.

На сучасних підприємствах людський капітал розглядається як основна конкурентна перевага та важлива частина бізнес-стратегії. Але слід зазначити, що найчастіше в компаніях відсутня стратегія цифрового розвитку людського капіталу. Розуміння того, що людський капітал є ключовим фактором конкурентоспроможності національної цифрової економіки, актуалізує дослідження у цьому напрямі.

УДК 35:331

Соколов А.В.¹, Пальчик М.Т.²

¹ канд. держ. упр., доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Узагальнення наукових підходів дозволяє встановити, що методи управління персоналом здебільшого асоціюються з основними функціями управління, такими як планування, організація, мотивація та контроль. Однак

їхня реалізація не завжди достатньо ефективна для забезпечення цілісного процесу організації роботи з персоналом, особливо в умовах трансформації системи управління відповідно до впровадження європейських принципів належного врядування.

У системі державної служби України методи управління персоналом класифікуються на організаційно-адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Ці методи мають свої специфічні складові та поділяються за мотиваційним критерієм, організаційними формами та сферами застосування. Водночас таке окреслення методів суттєво обмежує їх практичне використання.

Зарубіжний досвід управління персоналом у сфері державної служби базується на моделях публічного управління, що характеризуються взаємозв'язком складових і компонентів з конкретними групами методів. Аналіз наукових джерел дозволив виділити методи управління персоналом у контексті зарубіжних теорій, підходів та моделей, а також запропонувати їх кореляцію: моделі організаційної поведінки корелюють із методами мотивації; універсальні моделі передбачають використання адміністративних методів; стратегічні моделі асоціюються із стратегічними методами управління; конфігураційні моделі зорієнтовані на інноваційні методи управління; адміністративна модель зосереджується на бюрократичних методах управління; оперативний підхід включає методи мотивації та навчання; стратегічний підхід передбачає застосування стратегічних методів управління; інтеграційний підхід об'єднує методи узгодження та організації; концепція New Public Management орієнтована на методи задоволення суспільних потреб та впровадження інноваційних методів управління.

Ми звертаємо увагу на те, що управління персоналом охоплює сукупність процесів, які відрізняються за своїми цілями, змістом і тривалістю, і характеризуються певними особливостями. Це породжує необхідність застосування різних форм і методів управління. На основі зазначеного пропонуємо класифікацію методів управління персоналом у системі державної служби, яку можна представити наступним чином:

- за змістовною характеристикою: методи поділяються на адміністративні, організаційно-розпорядчі, правові, економічні, соціально-психологічні та морально-етичні;

- за способом впливу: включають обов'язкові приписи, дисциплінарні методи, договірні методи економічної мотивації, а також управлінські прийоми, що впливають на формування персоналу (такі як мотивація, стимулювання, навчання тощо);

- за способом регулювання: поділяються на регульовані (методи, що підпорядковуються нормативно-правовим нормам) і нерегульовані

(наприклад, методи розвитку особистісних якостей, формування нового мислення чи соціально-психологічні методи);

– за типом впливу: виділяються прямі методи (засновані на примусових заходах) та непрямі (переконавання, рекомендації, поради, формування спільних цінностей, спонукання і подібне);

– за призначенням: поділяються на загальні та спеціальні. Загальні методи налаштовані на організацію процесу управління персоналом, включають розробку, прийняття та виконання управлінських кадрових рішень. Вони спрямовані на забезпечення правового, організаційного та владного регулювання в рамках реалізації кадрової політики. До цієї групи входять адміністративні методи та методи регулюючого впливу. Спеціальні методи мають непрямий характер впливу та базуються на особистісній моделі поведінки з урахуванням компетентності й мотиваційних аспектів.

Ефективність застосовуваних методів значною мірою залежить від впровадження сучасних технологій управління персоналом у системі державної служби. Це включає здатність ефективно використовувати підходи та інструменти для впливу на кадровий потенціал органів державної влади, спрямовані на досягнення визначених цілей. Зокрема, йдеться про організацію процесу набору персоналу, створення сприятливих умов для професійного зростання, регулярного підвищення кваліфікації, формування управлінської культури, а також підтримки адаптації працівників. Крім того, важливо розвивати навички управління змінами, вирішення конфліктів та стресових ситуацій задля забезпечення стратегічного розвитку організації та підвищення ефективності її роботи.

УДК 330.46:339.5

Чумак О.В.¹, Хмура М.Ю.²

¹ канд. філософ. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0113 НУ «Запорізька політехніка»

ВПЛИВ СУЧАСНОЇ ПАЛИВНО-ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ НА СВІТОВІ РИНКИ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

Війна на Близькому Сході спричинила найбільше порушення поставок в історії світового нафтового ринку через зупинку руху танкерів та атаки на інфраструктуру видобутку нафти в Ормузькій протоці - ключового водного шляху для світового експорту палива через яку проходить близько 30% світового обсягу нафти та 20% скрапленого природного газу. Скорочення потоку нафти з 20 до 10 млн. барелів на добу, в свою чергу, спровокувало стрибок цін на паливно-мастильні матеріали в різних країнах світу. Так, світові ціни на нафту Brent після авіаударів США та Ізраїлю по Ірану

28 лютого за один день різко зросли, сягнувши позначки понад 120 доларів за барель і тільки дещо стабілізувалися станом на середину березня та становлять на сьогодні близько 92 доларів. Окрім того, через постійні атаки та відсутність ринків збуту в регіоні зупинилися нафтопереробні потужності обсягом понад 3 млн. барелів на добу. Як наслідок, аналітики Міжнародного енергетичного агентства (МЕА) знизили прогноз зростання світового попиту на нафту у 2026 році на 210 млн. барелів на день [1].

Війна в Ірані через паливно-енергетичну кризу в регіоні негативно впливає і на інші міжнародні ринки товарів та послуг. Зокрема, експерти Міжнародного валютного фонду (МВФ) у своєму блозі від 30 березня 2026 року попереджають, що війна на Близькому Сході створює значні ризики для світової економіки через енергетичні, торговельні та фінансові канали.

Фактичне закриття протоки та пошкодження регіональної інфраструктури призвели до найбільшого в історії порушення роботи глобального ринку нафти, що для країн-імпортерів палива - Саудівській Аравії, ОАЕ, Кувейту, Іраку та Катару - еквівалентно раптовому податку на доходи, а для країн-експортерів пов'язане із стрімким стрибком цін на пальне. Загалом по країнам ЄС пальне здорожчало лише за сім днів на 9–21%, а в США у березні роздрібні ціни на бензин підскочили понад 30%, наближаючись до відмітки \$4 за галон. Найкритичнішу ситуацію із паливом в цей період можна було спостерігати на Шрі-Ланці, де через гострий дефіцит енергоресурсів уряд вимушений був запровадити чотириденний робочий тиждень для економії палива. Особливе занепокоєння викликає ринок дизелю та авіаційного пального. Керівники Shell, Chevron і Total Energies відзначають, що дефіцит у цих сегментах уже починає проявлятися, а це критично для галузей, адже дизель є основою логістики, а авіаційне пальне - ключовим для міжнародної торгівлі [2].

Для аграрного сектору критичним фактором є дестабілізація поставок добрив. Близько третини світового обсягу поживних речовин для рослин транспортується через Ормузьку протоку. Перебої з поставками добрив з Перської затоки збіглися з початком посівного сезону в Північній півкулі, що створює загрозу для врожайності протягом року та провокує зростання цін на продовольство. Ключові ризики в аграрному секторі зосереджені у «трикутнику»: добрива – логістика – фінанси.

Крім того, переспрямування танкерів і контейнеровозів збільшує витрати на фрахт і страхування, а також подовжує терміни доставки неенергетичних товарів.

Тривале утримання високих цін на енергоносії та продовольство посилює глобальну інфляцію. У країнах з низьким рівнем доходу витрати на їжу становлять у середньому 36% споживчого кошика, тому стрибки цін на

добрива та продукти мають не лише економічні, а й соціально-політичні наслідки. Високі витрати на транспорт і сировину поступово закладаються у вартість готових товарів і послуг, що ускладнює стримування інфляційного тиску.

Фінансові умови у світі також стають жорсткішими: ціни на акції знизилися, а прибутковість облігацій зросла. Для країн з низьким рівнем доходу та обмеженими резервами це небезпечно через збільшення дефіциту торгівлі та тиск на національні валюти.

Таким чином, війна з Іраном перетворюється не лише на геополітичний конфлікт, а й на фактор глобальної економічної нестабільності. Дефіцит пального, енергетична криза, ціни на нафту, постачання газу, дизель, бензин, Ормузька протока, Перська затока, енергетичний ринок, глобальні резерви, ціни на продовольство та добрива, інфляція - усі ці елементи формують нову реальність світової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1.Корольок Н. Світовий ринок нафти на межі колапсу: видобуток впав до історичного мінімуму. Комерсант. 31 Березня 2026. URL.: <https://komersant.ua/svitovyy-rynok-nafty-na-mezhi-kolapsu-vydobutok-vpav-do-istorychnoho-minimumu/> (дата звернення: 31.03.2026).

2.Марченко Н. Через війну на Близькому Сході під ударом опинився світовий ринок добрив. Landlord. 31.03.2026. URL.: <https://landlord.ua/news/через-vijnu-na-blyzkomu-shodi-pid-udarom-opynvsya-svitovyj-rynok-dobryv-mvf/> (дата звернення: 31.03.2026).

СЕКЦІЯ «ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В БІЗНЕСІ ТА ЕКОНОМІЦІ»

УДК 330.3

Домашенко С.В.

канд. фіз.-мат. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

МОДЕЛЮВАННЯ ДИНАМІКИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

В умовах цифровізації економіки підприємства стикаються з необхідністю переосмислення підходів до управління бізнес-процесами. Традиційні якісні методи аналізу поступаються місцем кількісним моделям, здатним відображати динамічну природу цифрового середовища та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень. Математичне моделювання виступає інструментом, що поєднує аналітичну точність із практичною орієнтованістю.

Сучасний стан досліджень у цій сфері демонструє зміщення акцентів від статичних описових моделей до динамічних імітаційних систем. Застосування апарату теорії масового обслуговування дозволяє моделювати бізнес-процеси через розрахунок таких ключових показників, як коефіцієнт завантаження, середня кількість завдань у системі та час очікування. Такий підхід забезпечує можливість оптимізації розподілу ресурсів і мінімізації операційних затримок - критично важливих параметрів для цифрових бізнес-середовищ [1].

Паралельно розвивається напрям інтеграції машинного навчання з імітаційним моделюванням. У сфері управління бізнес-процесами застосування ШІ та МН дало суттєві покращення через використання операційних даних щодо показників процесів - зокрема в напрямках аналізу процесної інформації та вдосконалення процесів на основі здобутих аналітичних висновків. Це свідчить про формування нового класу гібридних моделей, що поєднують переваги дедуктивного та індуктивного підходів [2].

Особливої актуальності набуває метод data-driven simulation (DDS), в якому моделі імітації бізнес-процесів автоматично вилучаються з журналів подій за допомогою технік process mining, а глибоке навчання додає темпоральну точність, якої не вдається досягти виключно засобами детерміністичних моделей. Такий підхід дозволяє здійснювати аналіз «що якщо» для оцінювання наслідків управлінських рішень ще до їх практичного впровадження [3].

Важливим напрямом є також адаптація моделей до мінливих умов у реальному часі. Поточна імітація бізнес-процесів, що інтегрує інкрементальне відкриття процесів з методами онлайн-навчання, надає пріоритет актуальним даним, зберігаючи при цьому історичну інформацію,

що забезпечує адаптацію до еволюції процесної динаміки та стійкість до концептуального дрейфу [4].

З практичного погляду, результати впровадження моделей, що інтегрують ШІ та аналітику великих даних, є переконливими: експериментальна валідація в умовах реальних підприємств демонструє скорочення часу виконання процесів на 42%, підвищення ефективності використання ресурсів на 28% та зниження операційних витрат на 35% [5].

На рівні показників ефективності спостерігається перехід до «розумних» КРІ. Методи, що поєднують статистику, машинне навчання та штучний інтелект, дозволяють розширити традиційні КРІ засобами автоматизації на основі даних, надаючи їм гнучкості, необхідної для адаптації до змін у персоналі, підрозділах та бізнес-функціях [6].

Отже, математичне моделювання динаміки бізнес-процесів у цифровому середовищі формується як самостійний міждисциплінарний напрям на перетині теорії управління, прикладної математики та комп'ютерних наук. Перспективи подальших досліджень пов'язані з побудовою інтегрованих модельних комплексів, що охоплюють увесь цикл управління бізнес-процесами - від їх виявлення та моделювання до симуляції, оптимізації та моніторингу в режимі реального часу. Практичне значення таких моделей для вітчизняних підприємств визначається їх здатністю забезпечити науково обґрунтовану основу для прийняття рішень у середовищі цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев Д., Золотько К. Моделювання бізнес-процесів ІТ-проектів за допомогою теорії черг. *Математичне та комп'ютерне моделювання. Серія: Фізико-математичні науки*. 2025. (28). DOI: <https://doi.org/10.32626/2308-5878.2025-28.5-16>
2. Meneghello F. et al. Runtime Integration of Machine Learning and Simulation for Business Processes: Time and Decision Mining Predictions. *Information Systems*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICPM60904.2023.10271993>
3. Camargo M., Dumas M., González-Rojas O. Learning Accurate Business Process Simulation Models from Event Logs via Automated Process Discovery and Deep Learning. arXiv preprint. 2022. URL: <https://arxiv.org/abs/2103.11944>
4. Online Discovery of Simulation Models for Evolving Business Processes. arXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2506.10049>
5. A Research on Business Process Optimisation Model Integrating AI and Big Data Analytics. arXiv preprint. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2511.08934>
6. Adoption of Data-Driven Automation Techniques to Create Smart Key Performance Indicators for Business Optimization. *Applied System Innovation*. 2025. Vol. 8 (1). DOI: <https://doi.org/10.3390/asi8010010>

ІНТЕГРАЦІЯ ПРЕДИКТИВНОЇ АНАЛІТИКИ У МОДЕЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕСУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій кардинально змінює підходи до прийняття управлінських рішень. Підприємства, що функціонують у динамічному бізнес-середовищі, потребують інструментів, здатних не лише аналізувати минулі події, а й прогнозувати майбутні наслідки стратегічних і операційних рішень. Саме тому інтеграція предиктивної аналітики у модельний підхід до управління розвитком бізнесу набуває характеру об'єктивної управлінської необхідності.

Предиктивна аналітика як концепція охоплює широкий спектр методів. Застосовуючи статистичні методи, прогнозне моделювання і машинне навчання, предиктивна аналітика аналізує історичні та поточні дані з метою прогнозування тенденцій і визначення ринкових можливостей, суттєво покращуючи ухвалення стратегічних рішень. При цьому сучасні алгоритми виходять за межі простого узагальнення тенденцій: алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання здатні виявляти тонкі кореляції у складних масивах даних, які традиційні статистичні методи можуть не помітити [1].

З точки зору управлінського застосування, предиктивна аналітика демонструє чіткий вплив на якість рішень. Дослідження інтеграції систем предиктивної аналітики на основі ШІ засвідчують підвищення точності прогнозів, прискорення циклів прийняття рішень та поглиблення стратегічних інсайтів [2].

Інтеграція предиктивної аналітики у модельний підхід до управління передбачає формування цілісного аналітичного контуру. Ефективна аналітична система стратегічного управління інтегрує дані з множинних джерел - фінансові індикатори, клієнтські настрої, ланцюги постачань - для забезпечення обґрунтованості рішень у динамічному бізнес-середовищі. Водночас важливим є зв'язок між предиктивними моделями та операційним рівнем управління: ефективність управління визначається не обсягом зібраних даних, а здатністю підприємства інтегрувати їх у бізнес-процеси та забезпечити швидку реакцію на зміни - при цьому використання аналітичних інструментів і алгоритмічних моделей сприяє підвищенню точності прогнозування попиту та оптимізації структури каналів взаємодії [3].

Окремої уваги заслуговує аспект автоматизації аналітичних процесів. Ключовими результатами впровадження ШІ та машинного навчання в бізнес-аналітику є підвищення точності прогнозів, скорочення часу виконання

рутинного аналізу даних, а також суттєве розширення предиктивних можливостей і рівня автоматизації в усіх галузях [4].

З огляду на контекст вітчизняної економіки, впровадження предиктивної аналітики набуває додаткового значення. Цифрові інструменти формують потенціал для побудови систем прогностичної аналітики та створення цілковито нових моделей операційного управління, оскільки цифровізація сприяє підвищенню продуктивності праці, точності даних та оперативності управлінських рішень [5].

Таким чином, інтеграція предиктивної аналітики у модельний підхід до управління розвитком бізнесу є не технічним удосконаленням, а фундаментальною трансформацією управлінської логіки - від реактивного реагування до проактивного прогнозування. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні галузево-адаптованих моделей інтеграції предиктивних систем з наявними контурами стратегічного управління вітчизняних підприємств, зокрема в умовах постконфліктного відновлення економіки України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ramya J., Yerraguravagari S. S., Gaikwad S., Gupta R. K., Kavipragash R. Artificial Intelligence, Machine Learning, Predictive Analytics: Revolutionizing Business Strategies through Big Data Insights. *Library Progress International*. 2024. Vol. 44. No. 3.
2. Nakra V. et al. AI-Driven Predictive Analytics for Business Forecasting and Decision Making. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*. 2024. Vol. 12. No. 2. Pp. 270–282.
3. Македон, В. Цифровізація управління продажами через інструменти інтернет маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2026. (84). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-192>
4. Bragg M. M. Advancements in Artificial Intelligence and Machine Learning for Predictive Decision-Making in Business and Healthcare. *Frontiers in Computer Science and Information Technology*. 2025. Vol. 6. No. 2. Pp. 8–13.
5. Щаслива Ю., Щепіна Т. Розроблення заходів щодо вдосконалення операційної діяльності підприємства в умовах цифровізації. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки*. 2025. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348315>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у логістичні та транспортні процеси дозволяє учасникам європейського ринку оперативно приймати управлінські рішення, забезпечуючи високу якість і своєчасність переміщення товарів. Перехід від паперових носіїв до електронних декларацій, а також використання автоматизованих систем аналізу даних не лише спрощує митні процедури, але й сприяє зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Одним із ключових напрямів модернізації митної служби України є впровадження механізму «єдиного вікна», який забезпечує можливість одноразового подання інформації через єдиний канал взаємодії з державними органами. Такий підхід значно оптимізує процеси здійснення експортно-імпортних і транзитних операцій, скорочує час митного оформлення та зменшує адміністративне навантаження на бізнес. Розвиток цього інструменту є пріоритетним у контексті інтеграції України до європейського економічного простору.

У рамках гармонізації з вимогами Європейського Союзу українська митниця активно впроваджує сучасні ІТ-рішення, зокрема систему CDS.UA, яка є національним аналогом європейської Customs Decision System. Зазначена система забезпечує стандартизований обмін даними, підвищує прозорість процедур та дозволяє в електронному форматі оформлювати різні типи митних рішень, включаючи авторизації уповноважених економічних операторів (АЕО), реєстрацію фінансових гарантів та видачу дозволів для функціонування митних складів. Це створює передумови для інтеграції України у єдину митну інформаційну систему ЄС.

Важливим аспектом цифрової трансформації є забезпечення високого рівня кібербезпеки та безперервності функціонування інформаційних систем. Національні стратегічні документи передбачають створення надійної телекомунікаційної інфраструктури, здатної протистояти кіберзагрозам, несанкціонованому доступу та спробам фальсифікації даних. Використання кваліфікованого електронного підпису гарантує автентичність і цілісність інформації, а централізація комунікаційних сервісів сприяє підвищенню ефективності управління даними.

Окрему увагу приділено впровадженню єдиної системи аналізу ризиків, яка дозволяє перейти від фрагментарних локальних рішень до комплексного підходу в управлінні митними ризиками. Це забезпечує більш точний

контроль, підвищує рівень прозорості та знижує ймовірність порушень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Разом із технічними інноваціями, важливим фактором успішної реалізації концепції «Е-Митниці» є організаційна трансформація. Досвід європейських країн, зокрема Польщі, демонструє, що провідну роль у формуванні таких систем повинні відігравати профільні підрозділи, відповідальні за бізнес-процеси та визначення функціональних вимог. Водночас ІТ-служби мають забезпечувати технічну реалізацію, підтримку інфраструктури та дотримання стандартів.

Для забезпечення прозорості та ефективності впровадження цифрових рішень доцільним є використання моделі аутсорсингу при розробці ІТ-систем. Це дозволяє залучати зовнішніх експертів, зменшувати витрати та підвищувати якість програмних продуктів. Водночас важливою умовою є чітке регулювання процесів закупівель і контроль за виконанням проєктів.

Мінімізація людського фактора шляхом автоматизації процесів є одним із ключових інструментів боротьби з корупційними ризиками. Проте для досягнення максимального ефекту необхідно забезпечити належний рівень управління реформами. Програма створення «Е-Митниці» повинна реалізовуватися під керівництвом вищого керівництва митної служби із чітким розподілом відповідальності та функцій між усіма учасниками процесу.

Отже, комплексна цифровізація митної сфери, гармонізація процедур із європейськими стандартами та створення єдиної цифрової екосистеми сприятимуть підвищенню ефективності державного управління, розвитку міжнародної торгівлі та забезпеченню сталого економічного зростання України на інноваційній основі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Домашенко С., Гнездовський О., Морозов Д. Роль цифровізації митної служби України у забезпеченні зовнішньоторговельної діяльності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2025. (80). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-97>

УДК 378:004.8

Гнездовський О.В.¹, Калакай-Нікулочкін К.Ю.²

¹ д-р філос. з комп. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКІВ У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ: ВІД БЛОКЧЕЙНУ ДО ХМАРНОЇ АНАЛІТИКИ

Сучасна система міжнародних економічних відносин переживає етап глибокої технологічної трансформації, де ключовим драйвером виступає цифровізація транскордонних фінансових потоків. Традиційні інструменти міжнародної торгівлі, такі як банківські акредитиви чи класичні міжнародні перекази (через систему SWIFT), поступово демонструють свою обмеженість через високу транзакційну вартість, тривалість обробки платежів та вразливість до макроекономічних і геополітичних шоків [1]. На зміну їм приходять інноваційні фінансово-технологічні моделі, що базуються на технологіях розподіленого реєстру (блокчейн) та розширеній хмарній аналітиці, які докорінно змінюють архітектуру глобальних ланцюгів постачання та взаєморозрахунків.

Впровадження блокчейн-технологій та смарт-контрактів у зовнішньоекономічну діяльність дозволяє автоматизувати виконання фінансових зобов'язань між контрагентами з різних юрисдикцій без залучення традиційних банків-посередників. Це суттєво мінімізує валютні та транзакційні ризики, а також забезпечує абсолютну незмінність і прозорість кожної операції для всіх учасників торгової угоди. Використання забезпечених стейблкоїнів та концепцій цифрових валют центральних банків (CBDC) створює нові канали ліквідності, які дозволяють здійснювати миттєві транскордонні платежі в режимі 24/7, багаторазово прискорюючи обіговість капіталу в міжнародній торгівлі [2].

Паралельно з децентралізацією розрахунків відбувається масштабна міграція корпоративних фінансових даних до хмарних середовищ. Хмарна аналітика (Cloud Analytics) у поєднанні з алгоритмами машинного навчання надає транснаціональним компаніям та експортоорієнтованому бізнесу можливість здійснювати глибинний моніторинг міжнародних грошових потоків у режимі реального часу [3]. Такі платформи здатні предиктивно аналізувати курсові коливання, автоматично оптимізувати конвертацію валют та формувати міжнародну звітність без затримок. Крім того, інтеграція хмарних фінансових рішень з митними, податковими та логістичними базами даних створює єдину безшовну цифрову екосистему, де фізичний рух товарів через кордони повністю синхронізовано з рухом фінансових активів [4].

Проте повноцінна реалізація потенціалу цифрових фінансових інструментів потребує подолання суттєвих регуляторних бар'єрів.

Глобальний характер блокчейн-мереж та транскордонних хмарних обчислень часто стикається з фрагментованістю національних законодавств. Ключовим кроком до вирішення цієї проблеми є гармонізація нормативно-правової бази на основі міжнародних стандартів, зокрема імплементація Типового закону ЮНСІТРАЛ про електронні оборотні документи (MLETR). Визнання юридичної сили цифрових коносаментів, векселів та електронних гарантій на міждержавному рівні дозволить остаточно відмовитися від паперового документообігу, інтегрувавши смарт-контракти в офіційну правову площину міжнародної торгівлі [5].

Отже, синергія блокчейну, штучного інтелекту та хмарної аналітики формує нову парадигму міжнародної економічної діяльності. Для вітчизняних підприємств інтеграція в цей глобальний цифровий фінансовий простір є критично важливою умовою виходу на нові ринки. Застосування інноваційних розрахункових платформ дозволить підвищити конкурентоспроможність експортерів, оптимізувати транзакційні витрати та прискорити структурну адаптацію економіки до єдиного цифрового ринку Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Bank for International Settlements. Cross-border payments: a vision for the future and the role of digital innovation. Basel : BIS, 2023. URL: <https://www.bis.org/publ/othp37.pdf>.
2. Chen L., Wang H. Cloud Analytics and Big Data in Global Financial Markets. Cham: *Springer International Publishing*, 2023.
3. Ganne E. Can Blockchain Revolutionize International Trade?. *World Trade Organization Economic Research*. 2024. Vol. 15, no. 2. P. 45–62.
4. UNCITRAL Model Law on Electronic Transferable Records. URL: https://uncitral.un.org/en/texts/ecommerce/modellaw/electronic_transferable_records.
5. World Economic Forum. TradeTech: A New Age for Trade and Supply Chain Finance. Geneva : WEF, 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/tradetech-a-new-age-for-trade-and-supply-chain-finance/>

УДК 331.005.95/96:004

Гнєздовський О.В.¹, Пашко С.О.²

¹ д-р філос. з комп. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1715м НУ «Запорізька політехніка»

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасної глобалізації та стрімкого технологічного розвитку банківський сектор зазнає глибоких трансформацій, що охоплюють не лише фінансові продукти та послуги, а й систему управління людськими ресурсами. Якщо раніше основою мотивації банківських працівників виступали переважно стабільна заробітна плата, соціальні гарантії та кар'єрне зростання, то в умовах цифровізації та кризових викликів ці підходи суттєво модифікуються. Сучасна система мотивації трансформується у комплексну модель, що поєднує матеріальні та нематеріальні стимули з орієнтацією на розвиток цифрових компетенцій, інноваційність та адаптивність персоналу.

Цифровізація банківської діяльності, зокрема впровадження дистанційного обслуговування, автоматизації операцій та використання фінтех-рішень, змінює зміст праці банківських фахівців. У результаті відбувається перехід від виконання стандартних операцій до аналітичної, консультативної та клієнтоорієнтованої діяльності. Це, у свою чергу, обумовлює трансформацію мотиваційних механізмів: зростає роль стимулювання професійного розвитку, цифрової грамотності та здатності до безперервного навчання. Банки змушені впроваджувати нові підходи до мотивації, які враховують індивідуальні досягнення працівників та їх внесок у цифрову трансформацію установи.

Особливого значення трансформація системи мотивації набуває в умовах кризових викликів, зокрема економічної нестабільності, воєнного стану та підвищеного рівня невизначеності. У таких умовах традиційні матеріальні стимули втрачають свою домінуючу роль, поступаючись місцем нематеріальним факторам, серед яких ключовими стають соціальна безпека, психологічна підтримка, гнучкі умови праці та можливість дистанційної роботи. Банківські установи адаптують свої мотиваційні стратегії, орієнтуючись на збереження персоналу, підвищення його лояльності та зниження рівня професійного вигорання.

Важливим напрямом трансформації є зміна підходів до оплати праці. Замість фіксованих схем дедалі ширше застосовуються грейдингові системи, гнучкі бонусні програми та оцінювання результативності на основі ключових показників ефективності (КРІ). Це дозволяє встановити прозорий зв'язок між

результатами діяльності працівника та рівнем його винагороди, що підвищує мотивацію до досягнення високих результатів. У банківській сфері це особливо актуально, оскільки результативність роботи безпосередньо впливає на конкурентоспроможність установи.

Трансформація мотиваційної системи також передбачає посилення ролі HR-брендингу та корпоративної культури. Банки формують імідж надійного та інноваційного роботодавця, що сприяє залученню висококваліфікованих фахівців і утриманню наявного персоналу. Водночас розвиваються механізми внутрішньої комунікації та залученості працівників до процесів управління, що забезпечує формування середовища довіри, відкритості та партнерства.

Завершальним етапом трансформації є інтеграція індивідуальних цілей працівників у стратегічні цілі банківської установи. Це досягається шляхом впровадження сучасних систем оцінювання ефективності, що враховують як кількісні, так і якісні показники діяльності. У результаті формується цілісна мотиваційна система, яка відповідає викликам цифрової економіки та забезпечує стійкий розвиток банківських установ навіть в умовах кризи.

Таким чином, трансформація системи мотивації персоналу банківських установ є складним і багатогранним процесом, що відображає вплив цифровізації та кризових факторів на управління людськими ресурсами. Її ефективна реалізація є запорукою підвищення конкурентоспроможності банків та їх адаптації до сучасних умов функціонування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гривківська О. В., Кудінова О. В. Трансформація системи мотивації персоналу в умовах цифровізації економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2021. № 36. С. 34–39.
2. Лопушняк Г. С., Теслюк С. А. Управління мотивацією персоналу банківських установ в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
3. Петрушенко Ю. М., Костюченко Н. М. Сучасні тенденції формування HR-бренду в банківському секторі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2020. № 2. С. 112–121.

УДК 658.336

Гнездовський О.В.¹, Суркіс І.О.²

¹ д-р філос. з комп. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-1912 НУ «Запорізька політехніка»

СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В КООРДИНАТАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Сучасна світова економіка проходить етап докорінної перебудови, де творчий підхід та інновації стають основними чинниками забезпечення сталого розвитку держав [2]. Креативна економіка, що базується на інтелектуальній праці та генерації унікальних ідей, дозволяє країнам конкурувати на світовому ринку не за рахунок вичерпних сировинних ресурсів, а шляхом створення продуктів із високою доданою вартістю. Для України цей сектор набуває стратегічного значення, виступаючи не лише інструментом економічного зростання, а й фундаментом для післявоєнного відновлення, модернізації соціальних інститутів та зміцнення культурної дипломатії в межах інтеграції до Європейського Союзу.

Дослідження європейського досвіду свідчить про високий ступінь концентрації креативного сектору в обмеженій кількості країн-лідерів [4]. Зокрема, Італія стабільно утримує першість в експорті креативних товарів, досягнувши частки 34,31% у 2023 році. У структурі торгівлі країнами ЄС ключову роль відіграють ювелірні вироби (понад 57% експорту) та художні твори, тоді як сегмент друкованих видань поступово скорочується під тиском глобальної цифровізації. Важливим висновком аналізу є підтвердження критичної ролі людського капіталу: виявлено дуже сильний прямий зв'язок (коефіцієнт кореляції 96,9%) між чисельністю зайнятих та обсягом створеної валової доданої вартості. Сектор характеризується стрімкою інтелектуалізацією, про що свідчить зростання частки працівників із вищою освітою до 62,3% у 2024 році. Окрему увагу заслуговує досвід Швеції та Естонії, які завдяки системній державній підтримці та розвитку цифрових інкубаторів займають лідерські позиції за інтегральними індексами конкурентоспроможності.

Вітчизняний креативний сектор, попри складну макроекономічну ситуацію та прямі військові загрози, демонструє високий рівень життєздатності та схильність до цифровізації. Ключовою ознакою ринку став масовий перехід до гнучких моделей зайнятості: частка фізичних осіб-підприємців у структурі сектору на початок 2024 року перевищила 89%, що дозволяє бізнесу миттєво адаптуватися до зовнішніх шоків та зберігати операційну діяльність навіть у критичних умовах [3]. Поточні тенденції 2025 року вказують на поступове відновлення галузі: внесок креативної індустрії у

ВВП стабілізується, а обсяги фінансової допомоги через міжнародні програми продовжують бути вагомим джерелом ліквідності для творчих проєктів. Проведене дослідження підтвердило, що такий розвиток критично залежить від модернізації матеріально-технічної бази та оновлення основних засобів, оскільки саме технологічний капітал виступає драйвером продуктивності праці в ІТ-секторі, дизайні та рекламі. За умови стабільного інвестування в інфраструктуру та цифрові технології, валова додана вартість сектору за імовірним сценарієм може перевищити 37 млрд грн уже до 2026 року.

Для реалізації цього потенціалу необхідне впровадження комплексної стратегії підтримки, яка включає оновлення нормативно-правової бази та адаптацію європейських стандартів захисту інтелектуальної власності, зокрема Директиви 2004/48/ЄС, для ефективної боротьби з піратством [4]. Пріоритетними напрямками мають стати стимулювання експорту через цифрові платформи, створення креативних кластерів у безпечних регіонах та впровадження програм грантового співфінансування для митців і стартапів. Важливим кроком є розвиток навчальних програм для підприємців у креативних сферах, що дозволить творчим фахівцям опанувати навички управління проєктами та монетизації ідей на міжнародних ринках. Відновлення інфраструктури в кооперації з провідними архітектурними бюро та активне залучення України до програм «Креативна Європа» дозволять не лише зміцнити міжнародний імідж, а й забезпечити стале економічне зростання на інноваційних засадах, перетворюючи креативність на потужний ресурс післявоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Creative Europe Desk Ukraine. Про програму «Креативна Європа». URL: <https://creativeeurope.in.ua>.
2. Directive 2004/48/EC on the enforcement of intellectual property rights. *Official Journal of the European Union*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32004L0048>.
3. Eurostat. Database: Cultural statistics – creative industries. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>.
4. UNCTAD. Advancing the Measurement of the Creative Economy: A Revised Framework for Creative Industries and Trade. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development, 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d1_en.pdf.

УДК 339.5:004

Домашенко С.В.¹, Черноморець С.С.²

¹ канд. фіз.-мат. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0414 НУ «Запорізька політехніка»

МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЗРІЛОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ

Цифровізація економіки актуалізує потребу підприємств у систематичному визначенні власного рівня готовності до цифрової трансформації та у формуванні обґрунтованих стратегічних пріоритетів розвитку. Відсутність уніфікованого інструментарію оцінювання стає суттєвою управлінською проблемою: брак уніфікованої методики оцінювання рівня цифрової зрілості ускладнює порівняльний аналіз, стратегічне планування цифрового розвитку підприємств та прийняття управлінських рішень, а більшість існуючих моделей орієнтовані на корпоративні системи управління розвинених економік, що зумовлює потребу в їх адаптації для підприємств із різними інституційними та технологічними умовами [1].

В академічному середовищі сформувалося кілька підходів до концептуалізації цифрової зрілості. Зокрема, узагальнення основних моделей оцінювання рівня цифрової зрілості бізнес-процесів підприємства виявляє як переваги, так і обмеження кожного підходу, а визначальними факторами рівня цифрової зрілості є ступінь цифровізації стратегії, процесів, технологічної інфраструктури та людського капіталу [2].

Серед практично орієнтованих рішень особливої уваги заслуговує методологія Європейських цифрових інноваційних хабів. Ця модель структурована за шістьма вимірами цифрової зрілості, що формуються сукупністю одинадцяти підвимірів і охоплюють стратегію цифрового бізнесу, використання технологій, аналітику даних, інтелект та автоматизацію, людський фактор і стійкість, передбачаючи, що жоден із параметрів окремо не є достатньою умовою для отримання переваг цифровізації - лише їх сукупність відображає багатовимірний характер цифрової зрілості [3].

З позицій стратегічного управління значний інтерес становить алгоритмічний підхід до діагностики. Комплексна оцінка рівня цифрової зрілості підприємства передбачає виявлення «розривів» між поточним і цільовим станом та формування траєкторій подальшого розвитку, а інтегрований алгоритм, що поєднує діагностику, аналітичну оцінку й рекомендаційний блок, дає змогу приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо цифрових інвестицій [4].

На рівні моделювання перспективним є п'ятирівневий підхід: комплексна п'ятирівнева модель оцінювання цифрової зрілості інтегрує

чотири ключові виміри - технологічну інфраструктуру, процесну зрілість, організаційну готовність та стратегічне вирівнювання - із застосуванням математичного моделювання для агрегування рівнів зрілості та прогнозування траєкторії цифрової трансформації [5].

Важливим доповненням до структурних моделей є оцінювання організаційної готовності до переходу на наступний рівень. Підхід, що ґрунтується на систематичному огляді досліджень 2011–2024 років, виокремлює шість інтегрованих вимірів готовності - стратегічний, мотиваційно-культурний, компетентнісний, технологічний, структурний і зовнішній - та пропонує композитний індекс із вагами, похідними від частоти їх наукового згадування [6].

На рівні галузевих застосувань показовим є досвід оцінювання цифрової зрілості HR-систем: розроблена система показників та інтегральний індекс оцінювання дозволяє здійснювати кількісну діагностику цифрового розвитку та забезпечувати узгодженість функціональних стратегій підприємства, а застосування методики сприяє підвищенню ефективності управління ресурсами та розвитку цифрових компетентностей персоналу [7].

Отже, модель оцінювання цифрової зрілості підприємства є повноцінним інструментом стратегічного управління, що виходить за межі простої діагностики. Її практична цінність визначається здатністю не лише фіксувати поточний стан цифровізації, а й обґрунтовувати пріоритети управлінських втручань і формувати дорожні карти переходу на вищі рівні розвитку. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням адаптованих моделей для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах воєнного часу та євроінтеграційних перетворень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Дорош О., Копанський Т., Смаченко О. Модель цифрової зрілості підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності. *Наукові перспективи*. 2025. 12(66). С. 938–949.
2. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах змін економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2024. 2(72). С. 74–84.
3. Кульчицький О. І. Оцінка цифрової зрілості бізнес-компаній за методикою Європейських цифрових інноваційних хабів. *Економіка: реалії часу*. 2024. 5(75). С. 117–122.
4. Гребенник Н., Бондарчук О. Алгоритм діагностики цифрового розвитку підприємства як інструмент стратегічного управління. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2025. 4(93). С. 124–137.

5. Муха Т., Попова Н. Методичний підхід до оцінювання рівня зрілості цифрової трансформації логістичних процесів підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. 1(81). С. 370–378.

6. Волков О., & Прохоренко О. Оцінка готовності організації до масштабування на основі цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. 5 (20). С. 102-111.

7. Коцур А. Методика визначення рівня цифрової зрілості HR-системи підприємства в умовах цифрової трансформації логістичного управління. *Економіка та суспільство*. 2026. (84). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-41>

УДК 338.47

Морозов Д.М.¹, Домашенко Д.Г.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕЗ-1615м НУ «Запорізька політехніка»

ВПРОВАДЖЕННЯ BIG DATA У ПРОЦЕСИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ

Цифровізація митних процедур та впровадження технологій Big Data стають невід’ємною складовою ефективною зовнішньоекономічної діяльності. Використання великих даних дозволяє отримувати точні прогнози щодо ринкових трендів, поведінки учасників зовнішньоекономічної діяльності та виявляти потенційні ризики, що значно мінімізує вірогідність помилок під час прийняття управлінських рішень. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у транспортні процеси дозволяє учасникам європейського ринку приймати швидкі рішення для забезпечення якості та своєчасного переміщення товарів, а відмова від паперових документів на користь електронних декларацій та систем автоматизованого аналізу даних надає додатковий стимул для економічних відносин [1].

Важливим елементом модернізації митної служби є впровадження механізму «єдиного вікна» та систем на кшталт CDS.UA, які забезпечують уніфіковані формати обміну даними, необхідні для інтеграції до систем Європейського Союзу. Ефективність таких систем критично залежить від якості оброблюваної інформації, оскільки основними викликами залишаються неточність, неповнота та застарілість даних, які можуть призвести до неправильних стратегічних кроків, втрати конкурентоспроможності та зниження ефективності бізнес-процесів [2]. Для покращення якості даних та підвищення обґрунтованості управлінських рішень доцільно впроваджувати автоматизацію процесів очищення даних за допомогою штучного інтелекту та машинного навчання, що дозволяє

скоротити час на підготовку даних на 50% і більше, автоматично виявляючи помилки та аномалії.

Також критично важливим є застосування хмарних платформ та сучасних ETL-процесів, які забезпечують оперативний доступ до різномірних джерел даних, що підвищує швидкість аналізу на 40%. Управління інформацією має базуватися на розробці єдиних стандартів обміну даними та запровадженні чітких політик, які структурують процеси моніторингу точності та актуальності даних, що дозволяє великим організаціям уникнути перевантаження системи непотрібною інформацією. Паралельно з цим, інвестиції у підвищення кваліфікації фахівців, розвиток їхніх аналітичних навичок та опанування інструментів Power BI, Tableau і хмарних платформ є фундаментом для ефективної трансформації сирих даних у корисні бізнес-інсайти, що здатне підвищити продуктивність праці на 30%.

Додатково слід наголосити, що розвиток цифрової інфраструктури митниці неможливий без врахування питань кібербезпеки та захисту інформаційних ресурсів. Оскільки цифровізація передбачає концентрацію масивів даних у централізованих реєстрах, виникає потреба в імplementації багаторівневих систем автентифікації та моніторингу цілісності даних у режимі реального часу. Це забезпечує не лише захист від зовнішніх кіберзагроз, а й внутрішній контроль за діями посадових осіб, що суттєво обмежує корупційні можливості. Більше того, інтеграція даних у межах міжнародних ланцюгів постачання дозволяє створювати «цифрові двійники» товарних потоків, де кожен етап переміщення від кордону до митного терміналу фіксується автоматично, мінімізуючи потребу у фізичному огляді. Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція технологій Big Data у митний контроль та логістику є необхідною умовою для підвищення прозорості та адаптивності сучасних систем управління, де аналітика стає ключовим чинником прийняття стратегічних рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Огороков А. М., Бех П. В., Лашков О. В. Цифровізація митних процедур в транспортних процесах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Технічні науки*. 2025. Т. 36 (75), № 2. С. 254-258.
2. Горбаченко С.А., Клевцевич Н.А., Дикий О.В. Використання Big Data в процесі прийняття управлінських рішень. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2024. № 4 (88). С. 127-134.

УДК 004:502:330.3

Михайлов Ю.С.¹, Погорелов А.А.²

¹ канд. техн. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

² студ. гр. БТЕ-0413 НУ «Запорізька політехніка»

«ЗЕЛЕНА» ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна парадигма управління підприємством дедалі частіше поєднує два магістральні вектори розвитку - цифрову трансформацію та відповідальне ставлення до навколишнього середовища. На перетині цих тенденцій сформувався феномен «зеленої» цифровізації (Green Digitalization), що є цілеспрямованим застосуванням цифрових технологій для досягнення екологічних, соціальних та управлінських цілей відповідно до ESG-принципів. Актуальність цього напрямку зростає в умовах загострення кліматичної кризи, посилення регуляторного тиску з боку Європейського Союзу та зростаючих вимог інвесторів і споживачів до прозорості та екологічної відповідальності бізнесу [1].

Поняття «зеленої» цифровізації охоплює широкий спектр підходів і технологій: від застосування штучного інтелекту для оптимізації енергоспоживання та скорочення викидів вуглекислого газу до використання блокчейну для відстеження ланцюжків постачання та верифікації ESG-показників. Важливу роль відіграють Інтернет речей (IoT) для моніторингу екологічних параметрів у реальному часі, хмарні технології для скорочення витрат на фізичну інфраструктуру, а також інструменти великих даних (Big Data) для аналітики у сфері сталого розвитку. Таким чином, «зелена» цифровізація не є суто технічним феноменом - це стратегічна управлінська концепція, що потребує системного підходу до інтеграції технологій у бізнес-процеси з урахуванням довгострокових екологічних наслідків [3].

Водночас необхідно визнати внутрішню суперечність, притаманну цифровізації як такій. Глобальна ІТ-галузь сьогодні споживає від 6 до 10% світового виробництва електроенергії, а дата-центри генерують обсяги вуглецевих викидів, порівнянні з авіаційною промисловістю [2]. Стрімке поширення генеративного штучного інтелекту, обчислень у хмарі та масштабних систем обробки даних лише поглиблює цю проблему. Отже, цифровізація сама по собі не є автоматично «зеленою» - вона може як пришвидшити досягнення цілей сталого розвитку, так і стати джерелом нових екологічних загроз. Вирішення цієї суперечності потребує цілісного підходу: впровадження принципів енергоефективного проєктування програмного забезпечення (Green Software Engineering),

переходу до відновлюваних джерел енергії для живлення цифрової інфраструктури та формування регуляторних механізмів, які стимулюватимуть відповідальне цифрове споживання.

Для України «зелена» цифровізація набуває особливого значення в контексті повоєнного відновлення та євроінтеграційних зобов'язань. З одного боку, країна має значний потенціал у сфері ІТ та розвинену спільноту технологічних стартапів, здатних запропонувати інноваційні рішення для сталого розвитку. З іншого боку, фізичне руйнування промислової і енергетичної інфраструктури створює унікальну можливість для «зеленого» перезапуску: відбудова за принципами Build Back Better передбачає закладання в нову інфраструктуру стандартів енергоефективності та цифрового управління з нуля, без тягаря морально застарілих систем [1]. Вітчизняні підприємства, які вже сьогодні інтегрують ESG-підходи у свої стратегії, отримують конкурентні переваги при виході на міжнародні ринки та залученні іноземного фінансування.

Для успішної реалізації потенціалу «зеленої» цифровізації в Україні необхідний комплекс взаємопов'язаних заходів. По-перше, розробка національної стратегії «зеленої» цифровізації з чіткими кількісними цілями та механізмами моніторингу. По-друге, гармонізація вітчизняної системи ESG-звітності з вимогами Директиви ЄС про нефінансову звітність (CSRD) та впровадження цифрових платформ для автоматизованого збирання й оприлюднення ESG-даних. По-третє, формування стимулів для підприємств, що впроваджують «зелені» цифрові рішення, - у вигляді податкових пільг, грантового фінансування та преференційного доступу до «зелених» облігацій. Зрештою, критично важливою є підготовка фахівців на перетині ІТ-компетентностей та знань у сфері екологічної економіки, адже дефіцит таких спеціалістів є одним із головних бар'єрів для масштабування «зеленої» цифровізації як в Україні, так і у світі [3].

Таким чином, «зелена» цифровізація є не модним трендом, а стратегічним інструментом, який визначатиме конкурентоспроможність підприємств і добробут держав у найближчі десятиліття. Синтез ESG-орієнтованого управління та цифрових технологій відкриває нові можливості для досягнення Цілей сталого розвитку ООН, але водночас вимагає усвідомленого підходу, аби самі технології не стали додатковим джерелом екологічного навантаження. Для України це - не лише виклик, а й шанс закласти підвалини більш стійкої, прозорої та технологічно розвиненої економіки у процесі повоєнної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. European Commission. European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
2. International Energy Agency (IEA). Electricity 2024: Analysis and Forecast to 2026. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/electricity-2024>.
3. Richardson L., Reyes A. Green Software Engineering: Principles and Practices for Sustainable Computing. *Journal of Sustainable Technology*. 2024. Vol. 12. № 3. P. 45–61. URL: https://www.researchgate.net/publication/384660032_Green_Software_Engineering_A_Pathway_to_Sustainability_in_Renewable_Energy_Systems.

УДК 331.005.95/.96:004

Ябченко О.С.¹, Домашенко С.В.²

¹ студ. гр. БТЕ-0213 НУ «Запорізька політехніка»

² канд. фіз.-мат. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

ЕЛЕКТРОННИЙ РЕКРУТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

В умовах сучасного розвитку суспільства, що характеризується стрімкою цифровізацією та трансформацією ринку праці, особливої актуальності набуває вдосконалення підходів до управління персоналом. Одним із ключових напрямів цих змін є впровадження електронного рекрутингу як ефективного інструменту пошуку, відбору та залучення працівників. Використання цифрових технологій у рекрутингових процесах сприяє підвищенню швидкості, точності та результативності прийняття кадрових рішень, що забезпечує конкурентоспроможність організації в умовах динамічного середовища [1, с. 30-34].

Спираючись на сучасні підходи до трактування поняття «цифровізація», її можна визначити як процес переходу організації до нових моделей мислення та діяльності. Він ґрунтується на використанні цифрових, мобільних і соціальних технологій. Цифровізація передбачає трансформацію управлінських підходів і зміну систем мотивації. Вона також сприяє впровадженню інноваційних бізнес-моделей, що відповідають вимогам сучасного середовища.

Цифровізація стала ключовим фактором розвитку сучасних організацій, значно впливаючи на всі аспекти їхньої діяльності, зокрема на управління персоналом. Вона трансформує підходи до підбору, розвитку,

оцінювання та утримання працівників. В таких умовах особливу роль відіграє електронний рекрутинг як ефективний засіб залучення кадрів, який використовує цифрові платформи, автоматизовані системи відбору та аналіз даних, підвищуючи якість і швидкість прийняття кадрових рішень [2, с. 19-20].

Рекрутинг (від фр. *Recruter* - «набирати», «вербувати») спочатку означав процес залучення новобранців до армії. Згодом значення цього терміна розширилося, і сьогодні він розглядається як процедура підбору працівників на штатні позиції організації або на замовлення клієнта через рекрутингові агентства. Одночасно рекрутинг залишається однією з ключових функцій як менеджерів з персоналу, так і професійних рекрутерів [3, с. 4].

У сучасних умовах рекрутинг є невід'ємною частиною діяльності будь-якої організації, незалежно від її сфери діяльності. Від ефективності цього процесу безпосередньо залежать якість кадрового складу, продуктивність праці та загальні результати роботи підприємства. Тому вдосконалення методів підбору персоналу, зокрема через впровадження електронного рекрутингу, є важливим напрямом підвищення ефективності управління персоналом в умовах цифровізації [3, с. 4]. Подальший розвиток електронного рекрутингу пов'язаний із активним застосуванням сучасних цифрових інструментів, представлених на Рисунку 1.

Їх застосування дає змогу значно скоротити час пошуку працівників, автоматизувати первинний відбір резюме, підвищити точність оцінювання кандидатів і зменшити вплив суб'єктивних факторів у процесі прийняття рішень [4, с. 2-6].

Електронний рекрутинг розширює доступ до ринку праці та дозволяє залучати кандидатів незалежно від їхнього місця розташування. Це особливо важливо в умовах глобалізації та дистанційної зайнятості. Аналітичні інструменти допомагають прогнозувати кадрові потреби, оцінювати ефективність каналів пошуку та формувати обґрунтовану кадрову політику.

Впровадження електронного рекрутингу дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни попиту на робочу силу. Автоматизовані системи та аналітичні платформи допомагають HR-фахівцям оперативно відстежувати кандидатів із необхідними компетенціями. Вони також сприяють плануванню розвитку персоналу та скорочують час закриття вакансій.

Таким чином, електронний рекрутинг виступає ключовим інструментом підвищення ефективності управління персоналом. Він дозволяє оптимізувати HR-процеси та покращити якість підбору кадрів. Завдяки цьому організація зміцнює свої конкурентні позиції в умовах цифровізації.

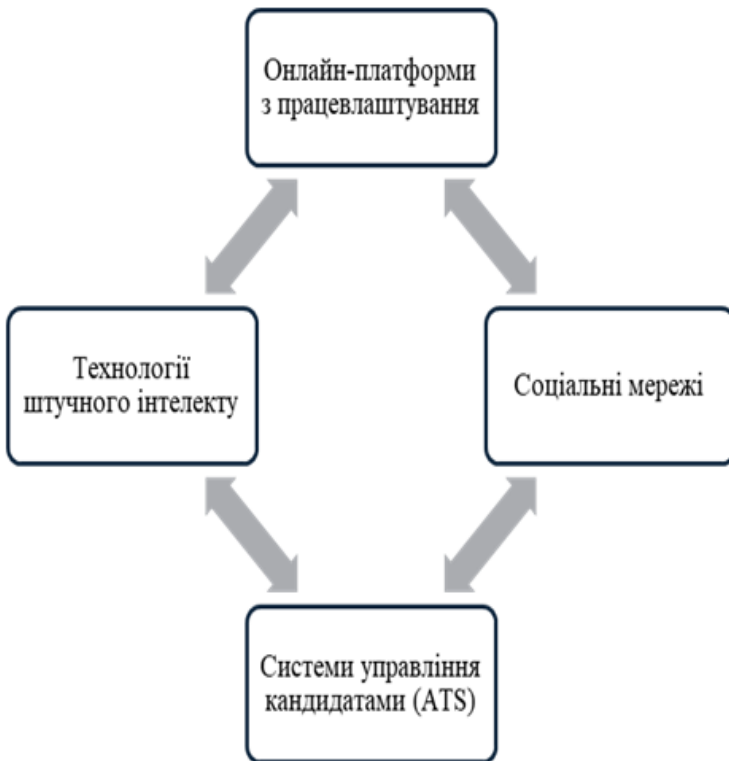


Рисунок 1 – Сучасні цифрові інструменти електронного рекрутингу

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Січкаренко К. О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 30–34.
2. Зленко А., Лященко Ю., Зленко Я. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 18–31. URL: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-18-31>.
3. Косевцов В., Тіхонов Г., Білик О. Перспективи впровадження електронного рекрутингу у Збройних Силах України. *Social Development and*

Security. 2021. Vol. 11, № 5. С. 1–8. URL: <https://www.paperssds.eu/index.php/JSPSDS/article/view/362/422>.

4. Гнилянська Л. Й., Демчук А. І., Юрчик А. І. Особливості використання на підприємствах інструментарію рекрутменту в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. С. 1–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-1>.

Наукове електронне видання
Можна використовувати в локальному та
мережному режимах

ТИЖДЕНЬ НАУКИ-2026
Факультет бізнес-технологій та економіки

Збірник тез доповідей щорічної
науково-практичної конференції серед студентів, викладачів,
науковців, молодих учених і аспірантів

13–17 квітня 2026 року

Один електронний оптичний диск (DVD-ROM); супровідна документація.
Тираж 100 прим. Зам. №321.

Видавець і виготовлювач
Національний університет «Запорізька політехніка»
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Університетська, 64
Тел.: (061) 769–82–96, 220–12–14

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6952 від 22.10.2019.